

HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS S.C. & CIA

ANYI VANESSA GONZÁLEZ QUIÑONEZ
LEIDY VANESSA VILLAMIL CASTRO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
SEDE SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CHIQUINQUIRÁ
2019

HISTORIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS S.C. & CIA

ANYI VANESSA GONZÁLEZ QUIÑONEZ
LEIDY VANESSA VILLAMIL CASTRO

Participación activa en el proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia de municipio de Chiquinquirá” como requisito de grado para optar por el título de Contador Publico

DIRECTOR:
DORA MARCELA RODRÍGUEZ GARCÍA
Contadora Pública
MG. Dirección y Administración de Empresas

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
SEDE SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CHIQUINQUIRÁ
2019

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
1. ANTECEDENTES.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 General	14
1.1.2 Específicos	14
1.2 METODOLOGÍA	14
1.2.1 Fuentes de investigación	15
1.2.1.1 Fuentes primarias	16
1.2.1.2 Fuentes secundarias.....	16
1.3 REFERENTES TEÓRICOS	17
1.3.1 La historia empresarial como clave del éxito.....	17
1.3.2 Las empresas Familiares, origen y concepto	20
1.3.3 El control como base del gobierno corporativo.	22
1.3.4 Influencia del gobierno corporativo en empresas familiares.....	27
2. HISTORIA EMPRESARIAL	29
2.1 EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA RADIO COMO CONTEXTO.....	29
2.2 HISTORIAS DE VIDA	31
2.2.1 La familia Rocha Ballesteros.....	32
2.2.1.1 Alejandro Rocha Zamudio, socio fundador.	32
2.2.1.2 Natividad Ballesteros de Rocha	33
2.2.1.3 La unión Rocha-Ballesteros.	34
2.2.2 El colaborador con mayor antigüedad.....	36
2.3 RADIO FURATENA: EMPRESA DE FAMILIA.....	37
2.3.1 Los inicios de Radio Furatena.	37
2.3.2 Crecimiento de Radio Furatena.....	40
2.3.3 Guitarra de plata campesina.	42
2.3.4 La imagen de Radio Furatena.....	45
2.3.4.1 Logotipo Radio Furatena.....	45
2.3.4.2 Eslogan Radio Furatena.	46
2.3.4.3 Automóviles, como insignia de Radio Furatena	47
2.3.5 Cubrimiento.....	47

2.3.6	Radio Furatena a la vanguardia de la tecnología.	50
2.4	RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS S. C.& CÍA: FACTORES ADMINISTRATIVOS.....	51
2.4.1	Referente legal y composición patrimonial.....	51
2.4.2	Condición administrativa.	53
2.4.2.1	Estructura organizacional.....	53
2.4.2.2	Dirección de Radio Furatena.	55
3.	PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	61
3.1	ASAMBLEA DE FAMILIA Y/O CONSEJO DE FAMILIA.	62
3.2	ENTORNO FAMILIAR.	64
3.3	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO.	66
3.4	ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	69
3.5	PLAN DE SUCESIÓN.	71
3.6	DIMENSIÓN GOBIERNO CORPORATIVO.....	74
3.7	EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN CONJUNTO.....	76
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES.....	80
	REFERENCIAS	81

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema para una investigación descriptiva	15
Figura 2. Luis Alejandro Rocha Zamudio	32
Figura 3. María Natividad Ballesteros Ballesteros	34
Figura 4. Familia Rocha Ballesteros	35
Figura 5. Daniel Castiblanco	36
Figura 6. Línea del tiempo Radio Furatena.....	39
Figura 7. Condecoraciones Guitarra de plata campesina	44
Figura 8. Final de Guitarra de plata campesina 2018. Versión 44	44
Figura 9. Cerros Fura y Tena.....	45
Figura 10. Eslogan Radio Furatena	46
Figura 11. Cubrimiento	48
Figura 12. Transmisiones en vivo	49
Figura 13. Página web Radio Furatena	50
Figura 14. Regulación medios de radiodifusión Sonora en Colombia.....	52
Figura 15. Organigrama.....	54
Figura 16. Familia Radio Furatena.....	55
Figura 17. Línea de tiempo- Gerencia y dirección de Radio Furatena.....	55
Figura 18. Edna Rocha y Natividad Ballesteros.....	56
Figura 19: Matriz DOFA	59
Figura 20: Medio siglo de Radio Furatena	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Conceptos historia empresarial.....	17
Tabla 2. Conceptos empresas familiares.....	21
Tabla 3. Otros conceptos empresas familiares	22
Tabla 4. Conceptos de gobierno corporativo	24
Tabla 5. Otros conceptos de gobierno corporativo	25
Tabla 6. Sectores de desarrollo	30
Tabla 7. Logotipos	45
Tabla 8. Automóviles	47
Tabla 9. Programación Radio Furatena	48
Tabla 10. Composición patrimonial.....	51
Tabla 11: Planta física	56

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Asamblea de familia y/o Consejo de familia	63
Gráfica 2. Entorno Familiar	65
Gráfica 3. Características del entorno socioeconómico	67
Gráfica 4. Entorno organizacional.....	70
Gráfica 5. Plan de sucesión	73
Gráfica 6. Gobierno corporativo	75
Gráfica 7. Resultado del total de las dimensiones	76

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A: Carta de Intención para el desarrollo de la investigación	81
Anexo B: Autorización consentimiento informado.	82
Anexo C: Cuestionario de entrevista, diagnóstico de la entidad	83
Anexo D: Gobierno Corporativo (Lista de Chequeo).	88
Anexo E: Test de buenas prácticas, Asamblea de Familia	91
Anexo F: Test de buenas prácticas, Entorno Familiar	92
Anexo G: Test de buenas prácticas: Características del Entorno Socioeconómico	93
Anexo H: Test de buenas prácticas: Entorno Organizacional	94
Anexo I: Test de buenas prácticas, dimensión: Plan de Sucesión	95
Anexo J: Test de buenas prácticas, dimensión: Gobierno Corporativo	96
Anexo K: Entrevista a locutor - exfuncionario	97
Anexo L: Cuestionario para empleados	98
Anexo M: Test de buenas práctica (Cuestionario guía)	102

RESUMEN

Las empresas familiares han sido predominantes en el desarrollo de la economía del país y de las regiones. Radio Furatena no es ajena a esta realidad, gracias a la tenacidad de sus propietarios y a la capacidad de afrontar retos, por más de cinco décadas ha sido de gran aporte en el impulso de los medios de comunicación de la región cundiboyacense.

En ese sentido, este documento tiene como objetivo aproximarse a la historia empresarial de la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. & Cía., cuyo centro de operaciones es el municipio de Chiquinquirá (Boyacá); de igual manera, identificar las prácticas de gobierno corporativo. Se toma como base metodológica de la historia empresarial un enfoque exploratorio y estudio de caso para diagnosticar familia-empresa y reconocer el legado de sus fundadores, la trayectoria, los tránsitos generacionales, el negocio de familia y la actuación en los distintos ámbitos.

Esta investigación hace parte del proyecto “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, perteneciente a los grupos de investigación HECOS y Julio Flórez de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá. En el que se estudian las prácticas de gobierno corporativo de este tipo de empresas, con enfoque en el sector comercial, de servicios y agropecuarios, a fin de contribuir al desarrollo empresarial por medio de una propuesta que impulse las buenas practicas organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En Colombia las empresas familiares son un motor para la generación de empleo y el crecimiento económico del país; a su vez, contribuyen a la mejora y renovación de la industria ajustada a los cambios globales. Estas promueven nuevas formas de organización y gestión que sugieren la necesidad de forjar nuevas fuentes de ingresos, donde los principales aliados son sus familiares.

En este orden de ideas, las empresas familiares se consideran un importante elemento en el desarrollo de la economía nacional. En el caso de Colombia, las empresas de familia han aflorado por su tenacidad; sin embargo, presentan dificultades en la gobernanza, puesto que es complejo separar las actividades familiares de las laborales, como se evidencia en el caso de las sucesiones “los jóvenes no ven las empresas de sus padres laboralmente atractivas porque en ellas no pueden desarrollar una carrera profesional laboralmente ambiciosa”¹; así, la perdurabilidad de las empresas de familia se condiciona según los cambios generacionales.

Un aspecto fundamental a tratar en las empresas de familia es la gobernanza, basada por el tesón de sus fundadores, pero sin directrices de dirección y organización, presentando problemas administrativos desde el inicio, como la falta de claridad en la jerarquía organizacional y el establecimiento de funciones. Por ello, es de vital importancia establecer una apropiada estructura de gestión y control para que las empresas familiares perduren y mantengan su esencia a través de los años.

Las empresas en general deben ser sostenibles y no centrarse solamente en aumentar sus utilidades; es decir que les corresponde actuar bajo un marco de prácticas basadas en transparencia y confianza que reduzcan el riesgo de fraude o error en las operaciones de la entidad.

En cuanto a la región cundiboyacense, existen empresas de familia entre las cuales se encuentran Servientrega, Grupo Sáenz Hurtado, Empresa de Fosfatos Boyacá, Inversiones Ladrillos Maguncia e Inversiones El Dorado, entre otras; estas se mantienen en el mercado resaltando las tradiciones ancestrales, costumbres religiosas y culturales adquiridas a través de los años.

Conviene subrayar que las principales actividades de esta región son la industria lechera, el comercio, la agricultura, la explotación de carbón y la minería, su centro de convergencia es el municipio de Chiquinquirá cabecera de la provincia del occidente de Boyacá. Cabe señalar en particular la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía., “La voz mayor de Boyacá”, que posee un alto cubrimiento en

¹ NOGALES, Fernando. La familia empresaria. Díaz de Santos. 2008.

los departamentos de Boyacá, Norte de Cundinamarca y Sur de Santander; su patrimonio es familiar y los miembros han generado una influencia suficiente para controlarla y dirigirla.

La emisora Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. tiene una trayectoria de más de cincuenta años en la prestación del servicio de las comunicaciones, con un legado empresarial que mantiene la idiosincrasia y la cultura popular. Una de sus actividades más representativas es el concurso "Guitarra de Plata Campesina", en el que se brinda tributo a la música típica de la región, "la Carranga". En otras palabras, esta empresa ha sido aporte a la industria radial, base de aprendizaje de locutores y comunicadores no solo de la región sino a nivel nacional.

Es imperativo resaltar la perdurabilidad de la empresa en el transcurrir de estos 50 años al aire, superando las dificultades que genera la globalización en los medios de comunicación, más aún en la radio difusión. Se realizó un acercamiento a esta empresa y a su contexto, para dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es la historia empresarial y cómo son las prácticas de gobierno corporativo en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía? Se abordaron las historias de vida de los fundadores, la historia empresarial desde su creación hasta la evolución, reconociendo las prácticas de gobierno corporativo mediante el diagnóstico familia-empresa.

1. ANTECEDENTES

Durante el siglo XX Colombia sobresalió en la economía mundial debido a las ventas externas del café, las esmeraldas y la floricultura, además de tener un importante e innegable atractivo turístico a nivel mundial gracias a su variedad de climas y gastronomía, de ello se dice que “Colombia es un país de desarrollo medio, con un crecimiento promedio anual en el siglo XX alrededor del 4.7%”². Este ha sido uno de los países pioneros de la economía en el continente, a pesar del conflicto enfrentado que por tanto tiempo, que ha estancado su crecimiento financiero y social.

Es preciso mencionar que, sumado al conflicto el país enfrenta al fenómeno de desigualdad y la corrupción, situaciones que generan pobreza, migración, desempleo y deterioro de la dignidad humana. Sin embargo, no todo puede ser negativo, pues en los últimos años el país hace esfuerzos por levantarse de los suburbios mediante actividades como: “Agricultura, ganadería, silvicultura; pesca, explotación minera, industrias manufactureras, suministro de electricidad, agua y gas, construcción, comercio, reparación, restaurantes, hoteles, transporte, comunicaciones principalmente televisivas y radiales, establecimientos financieros, actividades de servicios sociales, comunales y personales”³, lo que ha contribuido al desarrollo económico del país.

Las actividades indicadas sobresalen en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, estos tienen variedad de climas como húmedos, templados y cálidos. Allí, “la economía se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera, explotación de minerales, la industria siderúrgica, el turismo, el comercio, artesanías”⁴. Actividades como la explotación de yacimientos esmeraldíferos se ejecutan en el occidente del departamento de Boyacá, estas piedras son consideradas como las de mejor calidad del mundo; la producción artesanal se encuentra principalmente en la cerámica, tejidos con lana de oveja y fique, tagua, instrumentos musicales, industrias de acero; además, cuenta con una alta variedad de sitios turísticos como: Tunja, Ráquira, Villa de Leyva, Chiquinquirá, La Laguna De Tota, El Puente De Boyacá, Guatika, Moniquirá, El Desierto De La Candelaria, Paipa, Pauna y San Pablo de Borbur, entre otros.

² SÁNCHEZ, German. DUARTE, Leonardo. BLANCO, Mario. El conocimiento en la economía global y colombiana. Universidad Militar Nueva Granada. SciELO. Bogotá. 2013. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v21n2/v21n2a07.pdf>.

³ Banco de la Republica de Colombia. Boletín de indicadores económicos. Colombia. 2015. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

⁴ ARIAS, Helmuth y ANTOZANA, Gabriela. Perfil espacial de la economía boyacense. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2014. Pág. 11 Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v34n59/v34n59a05.pdf>.

Ahora bien Chiquinquirá, como la capital de la provincia del occidente de Boyacá, es el centro económico y comercial de la región. Considerada como proveedora de materiales, alimentos, ropa, textiles e insumos agroveterinarios. Sumado a esto, es reconocida como la capital religiosa de Colombia en honor a la renovación del lienzo de la imagen de la advocación de la Virgen de Chiquinquirá.

En esta zona, la principal actividad económica es el acopio de productos agrícolas, los establecimientos de comercio se dedican a la venta de productos alimenticios, confecciones, textiles, misceláneas, artículos para el hogar, materiales y productos de construcción; bodegas, depósitos, farmacias y papelería. Según los resultados del censo de 2005, “el 5,4% de los establecimientos en el área urbana se dedican a la industria; el 63,5% a comercio; el 30,8% a servicios y el 0,3% a otra actividad”⁵, la mayoría son empresas familiares.

Como se ha manifestado, en Colombia y sobre todo en el departamento de Boyacá, sobresalen las empresas de familia que tienen ciertas características de género gubernativo, los cuales se analizan y se exponen al realizar esta investigación, por medio de la participación activa en el proyecto macro “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, perteneciente a los grupos de investigación HECOS y Julio Flórez de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, que propende por:

Contribuir al funcionamiento óptimo de estas empresas de la región que, por lo general, no están organizadas con una estructura definida y concentran su poder en el dueño, quien es el mismo gerente empírico. La relevancia y la pertinencia de este proyecto radica en la contribución que se hará a la generación de una cultura de orden empresarial, desarrollando a su vez una guía de buenas prácticas y un protocolo de familia, ajustado a sus necesidades propias, en pro de su crecimiento y desarrollo, a fin de buscar un aporte a la confianza y a la transparencia, a sus partes interesadas y a la sociedad en general⁶.

En este sentido, el actual estudio de forma directa brinda pautas de buenas prácticas a las empresas de la región que contribuyen a la organización, la dirección y el control. Asimismo, el compromiso en la formación de profesionales integrales, apoya la generación de nuevos productos de investigación formativa. Además de esto, llamar la atención tanto de las actuales como de las futuras generaciones de estudiantes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, frente a la pertenencia de los grupos de investigación que existen dentro de la misma y los

⁵Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Colombia. 2005. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/boyaca/chiquinquirá.pdf>.

⁶ RODRÍGUEZ, Dora. MOLINA, Carlos. DÍAZ, Ana y RUÍZ, Juan. La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Grupos de investigación HECOS y Julio Flórez. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá.

espacios multidisciplinarios en los que se pueden llevar a la práctica, junto con la teoría vista en las aulas.

De esta manera, la construcción de la historia empresarial y la identificación de las prácticas de gobierno corporativo de una empresa reconocida como Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía., contribuye no sólo a un grupo de investigación y a la obtención del título como contadores públicos, sino a generar una apropiación de la cultura de arraigo boyacense. A lo descrito, se añade la identificación de las prácticas de gobierno corporativo, buscando la transparencia de la información, un buen ambiente de control, mitigación de riesgos y efectividad de las operaciones, para una acertada toma de decisiones.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General

Establecer la historia empresarial y prácticas de gobierno corporativo en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.

1.1.2 Específicos

- Documentar la historia empresarial en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.
- Realizar el diagnóstico familia – empresa con base en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.
- Identificar las prácticas de gobierno corporativo en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.

1.2 METODOLOGÍA

A partir de la metodología planteada en el proyecto “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”⁷, es imperativo recalcar que, “para resolver la pregunta de investigación se seguirán los lineamientos de un estudio de caso, pues se tiene como propósito estructurar los lineamientos para mejorar las prácticas corporativas en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá, el empleo de esta estrategia de investigación”⁸, este proyecto hace

⁷ Ibid. pág. 1.

⁸ Ibid. pág. 10.

parte de la primera fase definida como “la caracterización del modelo de familia en el municipio de Chiquinquirá”⁹.

Se realizó un estudio descriptivo:

se trata de describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento, o simplemente el investigador buscará describir las maneras o formas en que este se parece o diferencia de él mismo en otra situación o contexto dado. Los estudios descriptivos también proporcionan información para el planteamiento de nuevas investigaciones y para desarrollar formas más adecuadas de enfrentarse a ellas¹⁰.

Se desarrolló un estudio exploratorio de enfoque cualitativo, “donde el problema, que solo se vislumbra, necesita ser aclarado y delimitado”¹¹; de allí, se obtuvo un grado de familiaridad con el tema relativamente desconocido. Asimismo, se logró establecer el comportamiento del objeto de estudio en su entorno, a través de la observación y análisis.

Figura 1. Esquema para una investigación descriptiva



Fuente: HURTADO, Jacqueline. La investigación: Aspectos preliminares.

1.2.1 Fuentes de investigación. Para la obtención de la información requerida en la exploración, la definición y la explicación de la historia empresarial y prácticas de

⁹ Ibíd. pág. 11.

¹⁰ CAMPBELL, Donald y STANLEY, Julián. Diseños Experimentales y Cuasi-experimentales de Investigación. Amorrortu editores. Buenos Aires. 2012. Pág. 3

¹¹ JIMENEZ, Rosa. Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. Editorial Ciencias Médicas. La Habana. 1998. Pág. 12

gobierno corporativo en la empresa Radio Furatena Rocha E Hijos S.C. & Cía., se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

1.2.1.1 Fuentes primarias. Es posible que “en la mayoría de los casos el desarrollo de la investigación dependa de la información que el investigador debe recolectar directamente, lo cual implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada”¹², las técnicas utilizadas:

- **Observación:** A partir de esta se conoció la realidad y se definieron algunos datos importantes, que fueron percibidos directamente antes de tener alguna interacción, se realizó una observación participante indirecta con el propósito de recoger información para la elaboración de la investigación.
- **Encuestas y entrevistas:** Se aplicaron formularios y diálogos, a los funcionarios directivos, familia empresaria, personal administrativo y técnico de la empresa Radio Furatena Rocha E Hijos S.C. & Cía. Esto permitió conocer la trayectoria de la emisora durante sus cincuenta años al aire y hacer una evaluación sobre sus prácticas de gobierno corporativo.

De las entrevistas aplicadas a sus fundadores, se obtuvo información acerca de sus historias de vida, la familia empresaria, la creación y la evolución de su empresa familiar. (Ver anexo C. Cuestionario de entrevista, emprendimiento e inicio de la empresa.” y Anexo D: Lista de chequeo: Radio Furatena Rocha E Hijos Sc & Cía.: Gobierno Corporativo). Esta información se confrontó con las entrevistas practicadas a los demás funcionarios administrativos como el Secretario General, los locutores y personal operativo, personal vinculado actualmente a la empresa como aquellos que han hecho parte de su historia y ya no laboran allí.

Fue necesario realizar encuestas para conocer y evaluar las prácticas de gobierno corporativo mediante un test aplicado a la gerente, las socias capitalistas y los empleados teniendo en cuenta dimensiones como la asamblea de familia y/o consejo de familia, entorno familiar, características del entorno socio económico, entorno organizacional, plan de sucesión y el gobierno corporativo. (Ver anexos E, F, G, H, I, J: “Test de buenas prácticas, Dimensión:...”)

1.2.1.2 Fuentes secundarias. Información adquirida en libros, periódicos, investigaciones, artículos, publicaciones, materiales documentales, revistas especializadas, bases de datos y documentos publicados en repositorios de

¹² MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México. 2009. Pág. 250.

universidades; todos los anteriores relacionados con las empresas de familia, gobierno corporativo e historias de vida, entre otros.

1.3 REFERENTES TEÓRICOS

1.3.1 La historia empresarial como clave del éxito. La historia empresarial está definida como la exploración del pasado de las organizaciones, lo cual permite conocer las experiencias vividas, observar los procesos exitosos y los desaciertos. Para así, comprender el porqué de su funcionamiento es “producto del actuar estratégico del empresario, manifestado en políticas de mercadeo para la promoción de imagen (good will), el manejo de relaciones comerciales”¹³. Esta historia genera los conocimientos más reales y antiguos de cada una de las empresas y de los procedimientos administrativos que llevan a cabo, sobre los que se basan los estudios económicos para la determinación de cada una de las unidades productivas que contribuyen en el crecimiento empresarial de la misma.

La tabla 1 sugiere algunas definiciones proporcionadas por distintos autores acerca de la historia empresarial.

Tabla 1. Conceptos historia empresarial

Autor	Descripción
Cristian Roncancio	“alternativa para generar conocimiento en la administración de empresas desde la comprensión de fenómenos empresariales con un punto de vista histórico” ¹⁴
María Romero	“es el estudio de los empresarios, en el sentido schumpeteriano, mientras que la historia de empresas, como business history, privilegia el estudio de los cambios organizativos en las mismas y mantiene, desde el nivel microeconómico, una relación de interdependencia con los conjunto social y económico que los engloba” ¹⁵ .

¹³ BETANCOURT ZÁRATE, Gilberto. De la historia empresarial a la historia organizacional. [En línea]. Revista de ciencias administrativas y sociales. Bogotá. 2003. Pág. 25. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/27265/1/25034-87941-1-PB.pdf>.

¹⁴ RONCANCIO, Cristian. La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Chiquinquirá. 2016. Pág. 20. Informe final de monografía como requisito de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Escuela de Administración de empresas.

¹⁵ ROMERO, María. La historia empresaria. Ed. El colegio de México. A.C. México. 2003. Pág. 12.

Wilfrido Rodríguez	“la historia empresarial explora el pasado del actuar empresarial; es decir, estudia la evolución de las empresas y los empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial y su relación con facciones de la burguesía, su papel en el país político y económico y, en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región” ¹⁶
Mario Uribe y Milena Cujíño.	“la historia empresarial se puede definir como la certidumbre de que el pasado inevitablemente influye en las decisiones del presente, tanto en los negocios como en otras esferas de la actividad individual, bien en un sentido positivo bien como reacción contra la experiencia del pasado” ¹⁷

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores citados.

La historia empresarial es una herramienta para el análisis de los hechos pasados desde, en la que se fundamentan las decisiones futuras de la empresa, al comprender tanto los acontecimientos positivos como los negativos, y poder contrarrestar inconvenientes en el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

En concreto “la historia empresarial actual intenta situar sus objetos de estudio en el contexto de la historia económica, se mueve de preferencia en el largo plazo. Se ha diversificado la temática, se han producido estudios y compilaciones de trabajos sobre diversos tipos de empresas”¹⁸. Por tanto, es considerada como una disciplina de la combinación de varias vertientes situada en el límite de la economía, la historia y la dirección estratégica. En empresas que hacen parte del origen de la producción se hace un estudio estratégico para observar los cambios experimentados en cuanto la producción, la comercialización y la distribución de los productos o servicios ofertados por la empresa, bajo cambios concretos y trascendentales con los que se han logrado aportes importantes para la obtención de un crecimiento empresarial.

Dicho lo anterior, en Colombia la historia empresarial se dio a conocer a principios del siglo XX, cuando “los comerciantes iniciaron un proceso de expansión y diversificación de sus actividades, y dieron así un salto hacia las empresas manufactureras y transportadoras. En ciudades como Medellín, Barranquilla o Manizales, en el cual se da un inicio y un desarrollo de las empresas colombianas”¹⁹.

¹⁶ RODRÍGUEZ, Wilfrido. Historiografía de empresas y de empresarios en el departamento del Cesar. Gestión y región n° 14. 2012. Pág. 5.

¹⁷ URIBE, Mario y CUJIÑO, Milena. Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel. Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimeses. Clío América. 2015.

¹⁸ ROMERO, María. La historia empresarial. Ed. El colegio de México. A.C. México. 2003. Pág. 24.

¹⁹ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LAS AMÉRICAS. Historia empresarial colombiana. 2011. Pág. 13

De manera que las empresas colombianas, al tener una visión de su realidad, se ajustaron a cambios como la globalización y la revolución tecnológica para mantenerse en el mundo de la economía y no quedar como empresas obsoletas que perdieran su participación económica en el país, ni perder su recorrido y mucho menos su solidez económica.

Se observan casos específicos colombianos que han surgido gracias al emprendimiento de quienes laboran en ellas, por ejemplo: Jolie de Vogue, Colchones El Dorado, Betatonio, Grupo MAC, Carrocerías el Sol, Grupo Corona; todas estas empresas en sus inicios contaban con bajos recursos económicos y superaron las adversidades dadas en el camino, pues sin importar esto, ahora cuentan con una nómina alta de empleados y un amplio capital económico. Así como en Colombia la historia empresarial se centra en el establecimiento de los sucesos, es posible decir que en el departamento de Boyacá también se denota la presencia de empresas con alto reconocimiento, tal como lo describe Acuña Rodríguez:

La perspectiva institucionalista, en la cual se retoma a las organizaciones para ver la forma como estas respondieron al mercado y a las necesidades del contexto; igualmente se analiza el papel del empresario como protagonista del cambio económico y de las innovaciones tecnológicas, En Boyacá durante las tres primeras décadas del siglo XX se establecieron empresas de comercio con el fin de promover el intercambio de productos nacionales e internacionales²⁰

Según lo dicho, este departamento responde a problemas de cambio, desarrollo, incidencia de los actores sociales y del papel de las organizaciones, centrándose en la producción de licores, el sector agropecuario y la explotación de recursos naturales. De modo que Boyacá es uno de los territorios donde se resalta el liderazgo empresarial como base propia de su crecimiento, “Boyacá, líder empresarial”²¹, al dar cuenta de la consolidación de las empresas de esta región y la tenacidad de sus fundadores y el emprendimiento con el que trabajan.

El reconocimiento de la historia empresarial se entiende como clave de éxito, en el caso de Chiquinquirá son preponderantes las empresas familiares, como se manifiesta en su centro histórico “área comprendida entre las Carreras 8 a la 12, con Calles 16 a la 18, zona caracterizada por la afluencia de establecimientos de comercio, arrojando una población de 95 empresas de familia”²². Se destacan varios

²⁰ ACUÑA, Olga. Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá. Revista de Historia Regional y Local. Tunja. 2014. Pág. 184.

²¹ REDACCIÓN: EL TIEMPO. Boyacá, líder empresarial. [En línea]. El Tiempo. 1996. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-599390>.

²² RODRIGUEZ, Dora. RUIZ, Juan y DIAZ, Ana. Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Chiquinquirá. Revista Espacios. 2019.

casos de empresas exitosas que han perdurado a través del tiempo, entre ellas: Casa de Lata, Distribuidora Ricaurte, Distrigan, Almacons, Servimezclas, Comercial de la Sexta, Almacén el Constructor, Central de Abarrotes, Serviagrofinca y Transportes Reina S.A, entre otras.

Adicionalmente, en Chiquinquirá “el 34% de las empresas de familia tienen una antigüedad entre 31 y 50 años, un 27% entre 11 y 30 años, un 26% menos de 10 años y el 13% más de 50 años de fundadas”²³, todas ellas dedicadas a actividades comerciales y de servicios, tal como lo menciona Yineth Barbosa “la economía municipal deriva del comercio”²⁴. Ejemplo de ello, Radio Furatena Rocha E Hijos S.C & Cía., empresa radial con su aporte a la cultura y arraigo boyacense, perteneciente a esa minoría del 13%, logrando sobrevivir más de medio siglo al aire.

1.3.2 Las empresas familiares, origen y concepto. Desde la época neolítica se utilizaban las labores de campo para el sustento de la familia, pero con la llegada del trueque muchas de ellas se dedicaron de lleno a estas actividades, e incluso a la producción e intercambio de otros elementos necesarios para el sustento básico. Pero, debido a la globalización y a la crisis económica en los últimos tiempos, las familias se vieron en la obligación de crear sus propias empresas, convirtiéndose en un elemento importante para el crecimiento económico del país.

En la mayoría de las empresas familiares se destaca la perseverancia y las ganas de luchar por una sostenibilidad económica por medio de la práctica empresarial que desarrollan, resaltándose por:

Importantes factores de desarrollo económico y oportunidades más allá de los principales centros de decisión económica del país y que, de este modo, desempeñan un papel significativo en la cohesión social, las empresas familiares ejemplares dan lugar a notables impactos sociales beneficiosos y que parecen mejor preparadas para dar respuesta a algunos de los desafíos del tejido empresarial²⁵

La tabla 2 sugiere algunas definiciones proporcionadas por distintos autores acerca de las empresas familiares.

²³ Ibíd. pág. 11.

²⁴ BARBOSA, Yineth. Central de Abarrotes una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño. Chiquinquirá. 2017. Pág. 74. Participación activa en el proyecto de investigación 2250 de 2017 como requisito de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia Sede Seccional Chiquinquirá. Escuela De Administración De Empresas.

²⁵CANO, Juan. Una visión de la empresa familiar excelente. [En línea]. 2015. Pág. 6. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>.

Tabla 2. Conceptos empresas familiares

Autor	Descripción
Imanol Belausteguigoitia	“La empresa familiar podría ser concebida como la unión de dos subsistemas: empresa y familia. Imagine dos círculos que se intersectan: Uno de ellos corresponde a la Empresa y el otro a la Familia” ²⁶ .
Paula Molina, Sergio Botero y Juan Montoya	“Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” ²⁷ .
Santiago Gutiérrez	“Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia” ²⁸ .
José Calavia	“Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones” ²⁹

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores citados

Entonces, de acuerdo con los intereses de la investigación, una empresa familiar podría definirse como una organización en la la mayoría de sus asociados tienen relaciones de parentesco y el sector administrativo está representado principalmente por los miembros de esta. Adicionalmente, deben estar en el marco de una cultura donde se destaquen los valores para fomentar la unión entre familiares y el compromiso con la evolución de la empresa.

²⁶ BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. La empresa familia: problemas y soluciones. 2005. Pag.1.

²⁷ MOLINA, Paula. BOTERO, Sergio y MONTOYA, Juan. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Pensamiento & Gestión, núm. 41. Barranquilla. 2016. Pág. 8.

²⁸ GUTIERREZ, Santiago. Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. Universidad CEU San Pablo. España. 2003.

²⁹ CALAVIA, José. Aspectos societarios de la empresa familiar. 1998. Pág. 33.

En la tabla 3 adicionalmente se encuentran otros conceptos relacionados como:

Tabla 3. Otros conceptos empresas familiares

Autor	Descripción
(Gallo, 1991)	“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”.
(Gersick, 1997)	“Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar”.
(Calavia, 1998)	“Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones”.
(Vélez, 2008)	“Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión”.

Fuente: RODRÍGUEZ, Dora; MOLINA, Carlos; DÍAZ, Ana y RUIZ, Juan. La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Las empresas familiares son generadoras de ingresos, ayudan al núcleo familiar y aumentan el valor empresarial del entorno en el cual desarrollan su objeto social. El principal recurso humano de estas empresas es su familia, aunque sin lugar a duda por los lazos de consanguinidad y familiaridad, también se enfrentan a variedad de problemáticas, como los conflictos de intereses generados por la falta límites entre la empresa y la familia. Por ello es indispensable establecer guías de buenas prácticas y protocolos de familia que ayuden al crecimiento empresarial y a una buena convivencia familiar.

1.3.3 El control como base del gobierno corporativo. El control es una de las herramientas esenciales en la administración de las empresas, pues, con una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, es viable establecer la situación de la empresa y de cada uno de sus niveles, para saber si está marchando de manera adecuada y si se cumplieron los objetivos planteados, o si al

contrario se realizan procesos inadecuados que pueden contribuir con la pérdida de valor y credibilidad de la empresa.

Es preciso recalcar que el control ha surgido a partir de dos enfoques:

- **Control anglosajón:** “El modelo clásico de control en su enfoque anglosajón está fuertemente integrado al concepto especializado de auditoría externa que puede resumirse en la función originada por el interés privado para verificar la gestión administrativa y el correcto uso de los recursos a partir de la información que describe tal gestión”³⁰.
- **Control latino:** “El enfoque latino de control es de origen estatal, orientado al cuidado de los bienes públicos, fuertemente ligado al derecho, de carácter permanente y autoritario, hechos que lo definen como una actividad básica de vigilancia y castigo, sentido fundamental del control de fiscalización”.³¹
En las organizaciones es de vital importancia la implementación de sistemas de control para un buen funcionamiento del gobierno corporativo, “es la medición de resultados en relación a lo esperado, con el fin de corregir o mejorar planes, garantizando que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, entidades medir el desempeño individual e institucional.”³². El control también es usado por la administración de una entidad en términos de la evaluación de los procesos productivos y administrativos, al realizar acciones estratégicas para el cumplimiento del objeto con el que fue creado, lo cual aprueba la corrección temprana sobre aquellas desviaciones presentadas en el transcurso de las operaciones.

Asimismo, el gobierno corporativo puede observarse como un sistema de control de las empresas que facilita la dirección y mejora de procesos a fin de minimizar los riesgos de fraude o error, para el aseguramiento de su sostenibilidad en el transcurso del tiempo. Es decir que, para el desarrollo del control en la empresa, se deben realizar buenas prácticas de gobierno corporativo.

La tabla 4, sugiere algunas definiciones acerca del gobierno corporativo.

³⁰ FRANCO, Rafael. Evolución histórica del control. Redalyc N° 5 Ene.-Mar. 2001. Págs. 18.

³¹ Ibid.

³² SALAZAR, Ebelyn y VILLAMARIN, Sandra. Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. Ubicada En La Parroquia Aláquez Del Cantón Latacunga, Para El Período Económico 2011. [En línea]. Latacunga. 2011. Pág. 9. Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CP. Universidad Técnica De Cotopaxi. Unidad Académica De Ciencias Administrativas Y Humanísticas. Carrera De Ingeniería En Contabilidad Y Auditoría. Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>.

Tabla 4. Conceptos de gobierno corporativo

Autor	Descripción
Francisco Ganga	En términos generales, el buen gobierno corporativo puede entenderse como la práctica de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados, que permiten a los interesados de una organización, medir y evaluar los propósitos, los riesgos y las oportunidades que se presentan a una compañía. Un buen GC posibilita un uso eficiente de los recursos aportados, al estimular la confianza entre los entes involucrados. ³³ .
Sandra Gaitán	“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras” ³⁴ .
Julio Flores Y Alan Rozas	“El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.” ³⁵

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores citados

El gobierno corporativo regula la gestión de una entidad, facilita la transparencia de la información, el uso adecuado de los recursos y la existencia de un control interno apropiado. También protege los derechos y el trato equitativo de cada una de las partes interesadas, al promover una cooperación activa entre ellas. De este modo, el contar con un gobierno corporativo adecuado reduce la posibilidad de existencia de fraudes o errores y la capacidad de la toma de decisiones en el momento oportuno.

La tabla 5 contiene conceptos adicionales acerca del gobierno corporativo

³³ GANGA, Francisco. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Bogotá. 2008.

³⁴ GAITAN, Sandra. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Universidad EAFIT. Medellín. 2010.

³⁵ FLORES, Julio; ROZAS, Alan. El gobierno corporativo: un enfoque moderno. 2008.

Tabla 5. Otros conceptos de gobierno corporativo

Autor	Descripción
(Freeman, 1983)	“Democracia corporativa que debe responder a las necesidades de los accionistas y otros stakeholders fomentando la participación de estos en el proceso de gobierno”.
(Baysinger & Hoskisson, 1990)	“Conjunto de controles internos y externos que armonizan los conflictos de agencia entre directivos y accionistas, resultantes de la separación entre la propiedad y el control”.
(Fernández & Gómez, 1999)	“Sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas”.
(OCDE, 1999)	“Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios”.
(Strange, 2009)	“Forma en que las compañías son gobernadas para operar de forma óptima, y cuyos objetivos son asegurar que los recursos sean asignados eficientemente y mantener a todos los stakeholders satisfechos”.

Fuente: RODRÍGUEZ, Dora; MOLINA, Carlos; DÍAZ, Ana y RUÍZ, Juan. La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

En concreto, se deben tener en cuenta una serie de procedimientos generados dentro de la empresa para el crecimiento de la misma, dentro de los cuales se resaltan: estructura organizacional, políticas, división de las funciones a realizar, directrices estratégicas; evaluación de los riesgos, manejo y comunicación de la información, infraestructura y ambiente laboral. De ahí que el gobierno corporativo sea entendido como un mecanismo que posibilita el “uso eficiente de los recursos aportados, al estimular la confianza entre los entes involucrados.”³⁶, basándose sobre principios como equidad, honestidad, solidaridad y justicia, tanto para los usuarios internos como los externos de la información.

³⁶ GANGA, Francisco y VERA, José. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de Administración. Bogotá. 2008. Pág. 10.

Las prácticas del gobierno corporativo a nivel mundial se dan a conocer masivamente “a partir de 1998 cuando se establecieron normas y lineamientos relacionados con el tema de gobierno corporativo, dando origen, en 1999, a lo que se conoce como los principios de gobierno corporativo de la OCDE”³⁷. Estos principios se interesan por fomentar el trato equitativo entre los accionistas, así como el compromiso y la responsabilidad de sus miembros administrativos, brindando confianza a los reguladores, inversionistas, sector financiero, clientes, proveedores y demás stakeholders.

Es importante resaltar que con la serie de escándalos económicos presentados a nivel mundial, destacándose los sucedidos en Estados Unidos alrededor del año 2001, ya que a causa de ellos, los países decidieron crear principios y normas que fomenten la utilización del gobierno corporativo en las empresas, “En el año 2002 se dicta la ley de Sarbanes Oxley en Estados Unidos, que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores, buscando así proteger los intereses de sus inversionistas”³⁸, resguardando el patrimonio de la empresa y el propio, en conjunto con el simultáneo e implícito crecimiento empresarial.

Por tanto, un adecuado gobierno corporativo contribuye directamente al fortalecimiento de la gestión empresarial, así como en la disminución de conflictos entre las partes interesadas, lo que de manera directa le aporta a la mitigación de riesgos y mejora la eficacia y eficiencia de las operaciones para una acertada toma de decisiones.

Debido a las exigencias legales que se dan en el mundo respecto al gobierno corporativo, se observa que

En Colombia no existía un solo código en el país hasta el año 2001 cuando, con la Resolución 275 se consolidó la normatividad sobre el gobierno corporativo. Con base en dicha resolución, entidades directamente vinculadas al sistema financiero, lideradas por la Superintendencia Financiera de Colombia, emprendieron en 2005 el desarrollo de un código de mejores prácticas corporativas³⁹

³⁷ GAITÁN, Sandra. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. [En línea]. Universidad EAFIT. Medellín. 2009. Pág. 7. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327246007>.

³⁸ MUÑOZ, Clermont. Buen gobierno corporativo= competitividad. [En línea]. Columbia University Press. NY. 2011. Pág. 2. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/wpcontent/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>.

³⁹ Superintendencia financiera de Colombia. Código de mejores prácticas corporativas. Superintendencia financiera de Colombia. Bogotá. 2007. Pág. 13.

Por consiguiente, para el año 2009 se creó la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia que, mediante de una encuesta aplicada a sociedades activas registradas en la base de datos de la Superintendencia financiera, establecieron 36 medidas que promueven las prácticas del buen gobierno corporativo.

Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha tenido como propósito promover las políticas públicas a nivel mundial, desde aspectos económicos y sociales, aportando a la expansión del comercio mundial y la estabilidad financiera. Uno de los principales aportes recibidos para Colombia, al entrar a este organismo, es el análisis y estudio para mejorar las políticas públicas relacionadas con el desarrollo y el comercio de los estados vinculados a la implementación de buenas prácticas que generan eficiencia, mejor distribución de los ingresos y de inversión de los impuestos recaudados.

Por otro lado, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS) realiza la iniciativa de la creación del círculo de empresas con un buen gobierno corporativo aliado a la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO) en conjunto con un grupo de compañías líderes en Colombia como: EPM y Ecopetrol S.A. cuyo objetivo principal es la “discusión de las experiencias y desafíos en el desarrollo de mejores prácticas, compartir los avances y conocimientos con la comunidad empresarial colombiana y contribuir al mejoramiento de los estándares de Gobierno Corporativo en el país”⁴⁰. De esta manera, se presentan propuestas y soluciones a las problemáticas que afectan a las regiones, enfocándose principalmente en la mejora de la competitividad, la formalización empresarial, el emprendimiento y la innovación.

1.3.4 Influencia del gobierno corporativo en empresas familiares. Los aportes del gobierno corporativo inducen y generan cambios en la forma de trabajar de las empresas, “el sistema mercantil regula y protege los aspectos económicos y patrimoniales, mientras que el sistema familiar va más allá, debe ayudar a definir y posibilitar el desarrollo de la misión y visión de la familia propietaria”⁴¹, por esta razón, las empresas familiares velan por la protección del capital financiero y del capital humano. Se debe buscar un ambiente laboral adecuado, al establecer directrices claras y una representación fuerte y determinada por parte de los miembros de familia, pues alguien debe tomar las riendas de la empresa, al mantener la participación de todos los integrantes en la toma de las decisiones.

⁴⁰ CONFECAMARAS. Empresas líderes de Colombia trabajarán por el Buen Gobierno Corporativo. [En línea]. 2013. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/134-empresas-lideres-de-colombia-trabajaran-por-el-buen-gobierno-corporativo>.

⁴¹ CHINER, Alfonso. La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. Universidad de Navarra. 2011. Pág. 6.

En este orden de ideas, el establecimiento de las prácticas del gobierno corporativo propende por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, e induce a las buenas prácticas para una participación activa de todos los involucrados en el logro de su misión, sin dejar de lado las funciones de control y seguimiento para la actuación de la familia de una manera comprometida y responsable.

2. HISTORIA EMPRESARIAL

2.1 EL CAMPO DE ACCIÓN DE LA RADIO COMO CONTEXTO

Con el paso del tiempo, el desarrollo de los medios de comunicación en el país ha sido fundamental, debido a que, acorta distancias y amplía la cobertura a la mayoría de la población. De ahí la utilidad de un medio como la radio, fundamental en la difusión de la información, identidad cultural, religiosa, política, educativa, recreativa y económica de determinada población.

Conviene subrayar que los instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar son mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual. Algunas veces se usan para comunicar de forma masiva, como es el caso de la televisión o los diarios impresos o digitales, y otras para transmitir información a pequeños grupos sociales, como ejemplo de ello están los periódicos locales o institucionales.

Precisamente, la importancia de los medios de comunicación radica en que son una herramienta útil para transmitir la información de manera inmediata a cada uno de los sujetos sin importar la ubicación, lo que también los encamina a suplir una de las necesidades primarias del ser humano como lo es la interacción social.

Ahora bien, con respecto a Colombia, uno de los departamentos donde se resalta la comunicación radial, es Boyacá, tal como lo indica Romero Yanira “Boyacá fue el primer departamento donde este valioso instrumento se utilizó para producir programas educativos de amplio cubrimiento, cuyo positivo y alcance se visibilizó durante diez años”⁴². En la actualidad la radio mantiene su influencia sobre todas aquellas familias campesinas, al proporcionarles un acceso fácil y útil a la información en tiempo real, así como el poder escuchar programación variada para todos los gustos.

Por su parte, en el departamento de Boyacá, en el municipio de Chiquinquirá, se encuentra la empresa periodística Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía, que durante cincuenta años ha sido aliada de los campesinos y la cultura popular de la región. Dicha empresa, como cualquier otra, “debe tener como objetivo ser rentable y económicamente viable ya que tiene trabajadores que dependen de sus sueldos para mantener a su familia”⁴³ además de que deben responder con cierto nivel de calidad sonora, sin dejar de lado su papel en la gestión de las comunicaciones.

⁴² ROMERO, Ethna. La radio y la opinión pública en Boyacá. Una mirada crítica a la comunicación radial del departamento. Universidad de Boyacá. 2011. 189p.

⁴³ MALPARTIDA, Jorge. El medio de comunicación como empresa responsable. 2010. Pág. 18.

Con respecto al campo de acción, este se determina a partir de un conjunto de condiciones y situaciones que enmarcan los aspectos y propiedades tanto del objetivo como del lugar en el que se desarrolla una actividad específica; limitantes que dependen de las acciones que desarrolla la empresa. En este sentido, la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cía. se enfoca a la comunicación y producción de medios “estaciones de radio, estudios de producción y postproducción de audio, radio por internet, publicidad, comunicación, información y entretenimiento”⁴⁴ de este modo logró ser pionera de la radio difusión en la región cundiboyacense.

Es imperativo tener en cuenta que el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, emitió la resolución N° 415 del 2010 en el cual estableció “el Reglamento de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones entre la cuales se encuentran los sectores de desarrollo de la redifusión”⁴⁵, entre los que se encuentran:

Tabla 6. Sectores de desarrollo

Objeto	Tipo	Definición
Gestión del servicio		Depende de la gestión si es directa o indirecta, ligada a la naturaleza de la empresa.
Orientación del programa	Radio fusión sonora comercial	Satisfacción de los radioescuchas, en cuanto a sus hábitos o preferencias, la defensa de los derechos constitucionales, en este caso el servicio se presta con ánimo de lucro por empresas de capital privado, pero sin olvidar los fines generales (educativo, recreativo, cultural, científico, e informativo).
	Radio fusión de interés público	Cuando la programación busca la comunicación del Estado con los ciudadanos y comunidades, la defensa de los derechos constitucionales, la protección del patrimonio cultural y natural de la nación, con el propósito de procurar el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son ánimo de lucro a cargo y bajo la titularidad del Estado.
	Radio fusión sonora comunitaria	Cuando la programación busca generar espacios de expresión, información, educación, comunicación, programación cultural, formación, debate y concertación que conduzca al encuentro entre las diferentes identidades sociales y expresiones culturales de la sociedad, dentro de un ámbito de integración y solidaridad ciudadana, en

⁴⁴ MARTIR, Catarina. Universidad de las Américas. Puebla. 2019.

⁴⁵ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2010. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3797.html>

		especial, a la promoción de la democracia, la participación y los derechos fundamentales de los colombianos.
Nivel de cubrimiento		Este se define de acuerdo con el tipo de estación radiodifusora y sus parámetros operativos.
	Zonal	Son emisoras calificadas como A y B. De acuerdo con a su potencia operativa, cubren áreas extensas que propenden varios municipios y por lo tanto están protegidas contra interferencias objetables en el área de servicio autorizada.
	Zonal restringido	Son estaciones clase C. Estas cubren el municipio para el cual les fue otorgada la concesión por parte del Estado sin perjuicio que la señal pueda ser captada en las áreas rurales y centros poblados de otros municipios y por lo tanto protegidas contra interferencias objetables en el área de servicio autorizada.
	Local restringido	Son estaciones clase D. Cubren con parámetros restringidos áreas rurales y/o urbanas, o específicas dentro de un municipio, y que está obligada, por lo tanto, a implementar los mecanismos que determine el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para garantizar la operación de la misma dentro de los parámetros estipulados dentro del Plan Técnico Nacional de Radio fusión Sonora.
Tecnología de transmisión		Amplitud modulada (AM) Frecuencia modulada (FM) Radio fusión digital y nuevas tecnologías (Terrestres y por satélite)

Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Dentro de esta clasificación, la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cía., se clasifica como persona jurídica de gestión directa, con una orientación en su programación de radio fusión sonora comercial, con ánimo de lucro, de capital privado, el cual, satisface las exigencias de los radioescuchas de la región, su nivel de cubrimiento es zonal, de estación tipo A y con una tecnología de transmisión de Amplitud Modulada (AM).

2.2 HISTORIAS DE VIDA

La historia de vida se define como “un texto, en un área más bien definida. Es algo "vivido": con un origen y un desarrollo, con progresiones y regresiones, con contornos sumamente precisos, con sus cifras y su significado”⁴⁶, en otros términos, es un relato o la exposición de acontecimientos reales vividos a lo largo de su existencia, en este caso se resumen los hechos de la vida de los personajes que

⁴⁶ FERRAROTI, Franco. Las historias de vida como método. SciELO. Universidad Sapienza de Roma. 2007. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352007000200002#notas

han contribuido en la historia y crecimiento empresarial de la emisora Radio Furatena.

2.2.1 La familia Rocha Ballesteros. La familia Rocha Ballesteros en cabeza de Luis Alejandro Rocha Zamudio (Q.E.P.D.) y María Natividad Ballesteros Ballesteros, conformaron su familia con cinco hijas, además de sacar a flote una de las emisoras más importantes del departamento de Boyacá, Radio Furatena Rocha e Hijas SC & Cía.

2.2.1.1 Alejandro Rocha Zamudio, socio fundador. El 13 de abril de 1924 en Ubaté (Cundinamarca), nació Luís Alejandro Rocha Zamudio, hijo de Rufina Zamudio y Benjamín Rocha. Hacía el año 1938 la radio estaba en pleno auge, por tal razón quienes lograban introducirse en esta labor eran considerados privilegiados; así Alejandro Rocha a los 14 años, motivado por su curiosidad inició estudios por correspondencia en la Escuela Técnica de Radio.

En 1940 se radicó en la ciudad de Bogotá para terminar sus estudios, pero a causa de la situación económica de su familia, tuvo que retirarse y dedicarse a la reparación de radios. En 1942 con su trabajo logró recaudar dinero para viajar a Estados Unidos, de esta manera terminó sus estudios como Ingeniero Electrónico, tal como lo afirma la Natividad Ballesteros “él se destacó por sus excelentes calificaciones, logrando reconocimiento por empresarios de la industria radial”⁴⁷.

Figura 2. Luis Alejandro Rocha Zamudio



Fuente. Archivo personal de Radio Furatena.

⁴⁷ BALLESTEROS, Natividad. 2019.

Aunque en Estados Unidos logró mejorar su situación económica, además de adquirir nuevos conocimientos y aumentar su experiencia, no se sentía realizado; él anhelaba contribuir y hacer crecer el medio de la radio difusión en su país, por tal motivo consideró regresar a su tierra natal en 1947. Quienes lo conocieron lo recuerdan como “uno de los pioneros de la Radio colombiana, trabajando en la construcción y mantenimiento de transmisores”⁴⁸, como lo fue en la emisora “Nuevo Mundo”, hoy en día conocida como Caracol radio.

En 1949 creó su primera empresa en Bogotá, denominada LARZ, dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos para el funcionamiento de las emisoras. Hasta aquel lugar llegó la señora María Inés Leuro de Fonseca, quien lo contrató para realizar mantenimiento a la emisora “La voz del río Suárez” ubicada en Barbosa (Santander), que tiempo después amplió su cubrimiento y mejoró tecnológicamente.

La emisora “la Voz del río Suárez”, adquirió una deuda impagable con el señor Rocha, así que, en contraprestación la señora María Inés, le cedió la idea de crear una emisora en el municipio de Chiquinquirá (Boyacá), la cual sería llamada Radio Furatena. Para tal efecto, se realizaron todos los trámites pertinentes ante el Ministerio de comunicaciones, la cual debería estar en marcha en un tiempo no superior a un mes. Luego de arduas jornadas de trabajo en la construcción de los transmisores, el 20 de noviembre de 1968 a las 3:00 de la mañana, en la ciudad de Chiquinquirá (Boyacá), salió al aire la primera emisión de Radio Furatena.

La radio al ser el medio de comunicación y entretenimiento más accesible de esa época, motivó a Alejandro Rocha para crear otra emisora en Ubaté (Cundinamarca), denominada “Valles unidos” inspirado en los valles de la región cundiboyacense. En las cabinas de esta emisora conoció a María Natividad Ballesteros, con quien consolidó una familia.

2.2.1.2 Natividad Ballesteros de Rocha. Nació el 27 de noviembre de 1944, en el municipio de Susa (Cundinamarca), hija de Bibiana Ballesteros de profesión enfermera y del señor Urpiano Ballesteros, concejal del municipio de Simijaca. La señora Natividad comenta que tuvo una “infancia muy difícil”, pues al ser la mayor de nueve hermanos, asumió la responsabilidad de ayudar a su madre con la crianza de ellos.

⁴⁸ Ibíd.

Figura 3. María Natividad Ballesteros Ballesteros



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena.

En el año 1951 al cumplir siete años, la señora Natividad inició sus estudios en el colegio de la Presentación del municipio de Ubaté. En el año 1963, concursa por una beca para ingresar a un estudio superior, es así, que logra estudiar y en 1968 obtiene el título de licenciada, lo que le permite ser docente en el municipio de Ubaté.

En Ubaté conoció a la señora Miriam Ojeda, quien era líder de la comunidad y en conjunto toman la iniciativa de alzar su voz de protesta por la difícil situación de la región, es así que se dirigen hacia la emisora “Valles Unidos”, donde conocen a Luis Alejandro Rocha, quien les permitió expresarse a través del micrófono.

2.2.1.3 La unión Rocha-Ballesteros. En el año de 1971 Natividad Ballesteros se encontraba en la casa de sus padres organizando una actividad tipo “bazar”, “con el fin de adquirir fondos para construir una escuela para su municipio, un familiar tuvo la idea de hacer publicidad para atraer a más personas al evento y de este modo recaudar lo necesario”⁴⁹. Según manifiesta: toma la decisión de viajar hasta el municipio de Chiquinquirá y hablar por una de las emisoras que allí se encontraba.

Natividad Ballesteros en compañía de un familiar, se dirige a Radio Furatena, donde es recibida por el dueño de la emisora, para su sorpresa era Alejandro Rocha, quien le obsequió las cuñas necesarias y adicionalmente le prometió asistir al bazar. Este

⁴⁹ Ibid.

encuentro les permitió conocerse e iniciar una relación, que estuvo oculta por más de un año, pues según manifiesta Natividad Ballesteros “mis padres no estaban de acuerdo con la relación, ya que Alejandro era un hombre mayor”.

En el año de 1972, contraen matrimonio en Bogotá, ella continúa sus estudios en Administración de Empresas. La familia Rocha Ballesteros se consolida con la concepción de sus cinco hijas: Edna Bibiana, Marcela Edith, Naty Alejandra, Camila Andrea y Aida Indira.

Para esta época no solo la emisora crecía, también sus hijas, la señora Natividad afirma que “les inculcó valores y una cultura emprendedora”⁵⁰; por medio de su trabajo y los legados de su esposo, logró apoyar a sus cinco hijas para que accedieran a la educación superior.

Figura 4. Familia Rocha Ballesteros



Fuente: Archivo personal Familia Rocha Ballesteros.

⁵⁰ Ibid.

2.2.2 El colaborador con mayor antigüedad. Héctor Daniel Castiblanco Corredor nació el día 4 de octubre de 1953 en el municipio de Ubaté (Cundinamarca). A los 5 años, comienza a mostrar interés por la radio difusión, gracias al acercamiento que tenía su familia con la emisora radio Sutatenza. A los 16 años obtuvo su primer trabajo en la radio e ingresa a la emisora de Alejandro Rocha denominada “Valles Unidos”, para ejercer funciones control master que consistía en manejar el sonido y colocar los discos. Un año después, crea su primer programa radial llamado “serenata para ti”, actividad que alternaba con la culminación de su bachillerato.

A la edad de 18 años, inició a trabajar en radio Furatena, también con Alejandro Rocha, en el programa “amanecer campesino”, en el que relataba chistes y recitaba coplas. Para esta época crea su personaje “el viejito parrandero”, con el cual participó en varias oportunidades en el programa de televisión del canal Caracol, “Sábados felices”.

Desde entonces ha sido una de las personas más representativas de la emisora Radio Furatena. Natividad Ballesteros y sus compañeros de radio mencionan que “Daniel se ha convertido en una reliquia para Radio Furatena”, la mayor parte de su vida la ha pasado en Radio Furatena. Él es uno de los pocos empleados pensionados de Radio Furatena, que todavía frecuenta sus instalaciones, bien para visitar a sus compañeros o para emitir el programa “Proyección cívica” los sábados. Transmite las principales actividades populares de la región, además se traslada a los diferentes sectores de Chiquinquirá para cubrir eventos culturales y sociales. Con este programa procura la participación de la comunidad, las juntas de acción comunal, los líderes sociales, ediles, alcaldes y funcionarios públicos.

Figura 5. Héctor Daniel Castiblanco Corredor



Fuente: Página web emisora radio Furatena

Daniel Castiblanco considera que es reciproco el apoyo entre Radio Furatena y él. En cuanto a la emisora manifiesta que “gracias a ella mi vida tiene sentido, le debe la popularidad, el éxito en la profesión, el carisma de los oyentes”, a la vez él también le ha dado “su capacidad como comunicador, locutor y periodista, además de esto alma, vida y sonrisas”⁵¹.

Es preciso decir que, durante toda su carrera además de presentar programas de radio, tuvo la oportunidad de entrevistar a personajes importantes del país, entre estos diferentes presidentes de la Colombia, así como la transmisión de eventos importantes que marcan la historia de la región.

Daniel Castiblanco Corredor, tal como lo afirma Natividad Ballesteros “a pesar de no tener lazos de consanguinidad con la familia Rocha Ballesteros, es considerado como de la familia, gracias a la amistad que los ha unido por tantos años”.

2.3 RADIO FURATENA: EMPRESA DE FAMILIA

2.3.1 Los inicios de Radio Furatena. En el año de 1965 Alejandro Rocha, es reconocido por sus labores como Ingeniero electrónico, por lo cual es contratado para prestar sus servicios en una emisora del municipio de Barbosa (Santander), de propiedad de María Inés Leuro de Fonseca. La deuda por sus servicios técnicos era impagable, por tanto María Inés Leuro en contraprestación le cede la idea de fundar una emisora en Chiquinquirá (Boyacá), de nombre Radio Furatena.

Alejandro Rocha toma la idea, e inicia todas las actividades tanto legales como técnicas para darle viabilidad a esta emisora. Logra el montaje de los equipos necesarios para la transmisión radial, hasta lograr construir una antena de diez kilovatios, que le daría cubrimiento en Boyacá, Cundinamarca y sur de Santander. Es entonces que el día 20 de noviembre de 1968 a las 3:00 a.m, desde el centro de Chiquinquirá (Calle 16 con Carrera.10), en un radio teatro adquirido por el señor Rocha, se generó la primera transmisión de Radio Furatena.

La familia Rocha Ballesteros, se involucró de manera permanente en el desarrollo de Radio Furatena, pasando de familia a familia empresaria. Como lo indicó la señora Natividad “empezó a ser una emisora muy reconocida en la región al realizar cubrimiento de las principales ferias y fiestas”⁵², con transmisión en directo,

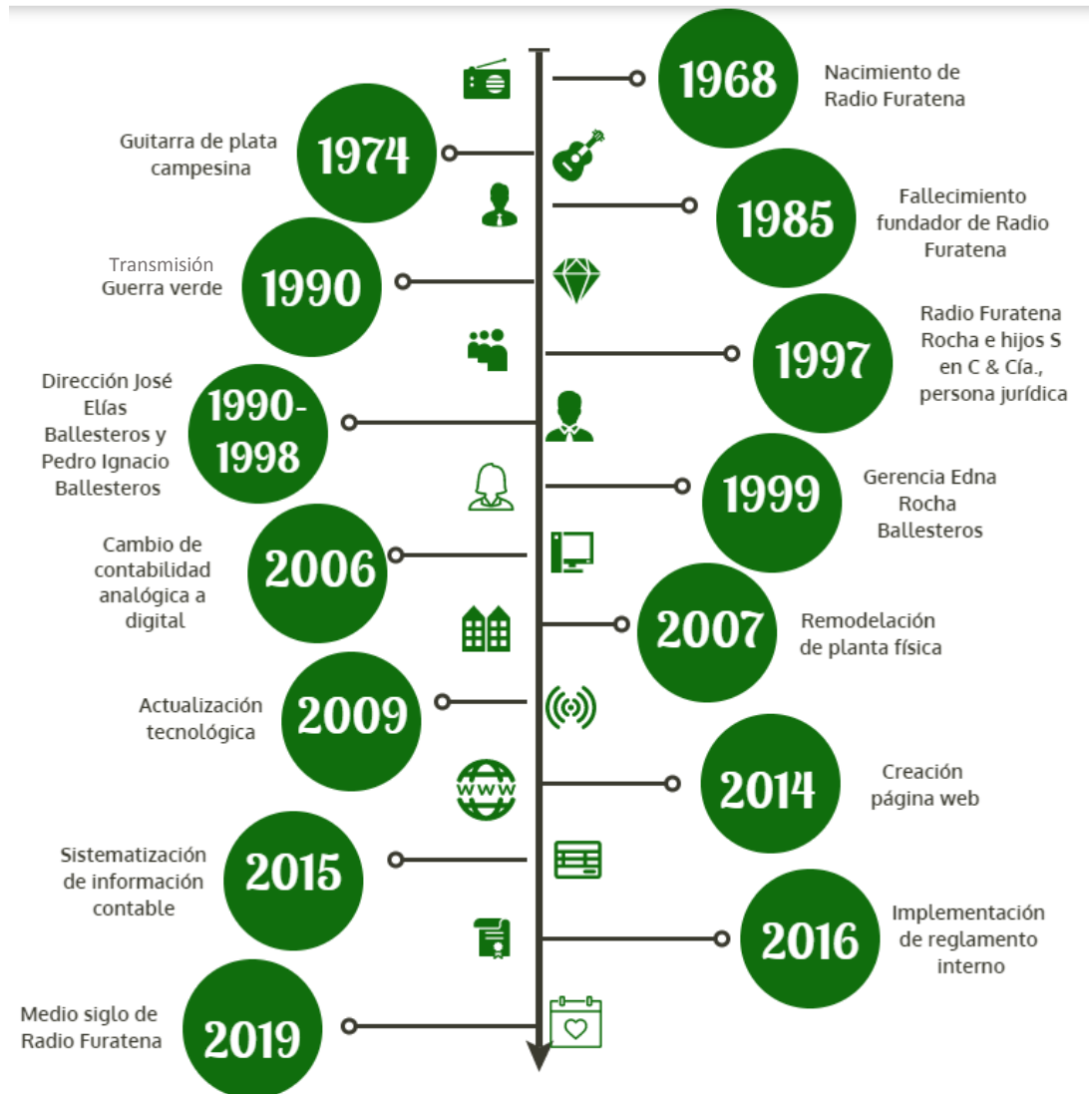
⁵¹Ibíd.

⁵² Ibíd.

actividad muy acogida por los oyentes y locutores, quienes al llegar a este destino eran atendidos de manera especial, proceso que se realizaba por medio de las llamadas “consoletas” o señal emitida por Telecom.

En el recorrido de esta historia se abordan algunos momentos relevantes de la emisora que se describirán de manera alterna, los cuales se compilan en la siguiente línea del tiempo.

Figura 6. Línea del tiempo Radio Furatena



Fuente: Elaboración propia, a partir de información recabada.

2.3.2 Crecimiento de Radio Furatena. En los años setenta, sobresalía por su programación con espacios como “amanecer campesino”, radio novelas, representaciones de la semana santa, en las que participaban todos los integrantes de la emisora, radio revistas “Del sábado con usted, que es para usted”, “Alegría en mi rancho” por medio del cual se realizaban complacencias, en especial en el mes de mayo.

Ha sido de gran aporte la evocación que recuenta uno de sus excolaboradores, Agustín Benítez: “Mayo, mes en el cual la comunidad hacia filas hasta de dos cuadras, con el fin de dedicar canciones a sus seres queridos”⁵³, su principal audiencia era el sector campesino. También manifiesta que “era una emisora que contribuyó con la generación de empleos en la región, tomado como un centro de formación”⁵⁴ (Anexo K: “Entrevista al señor Agustín Benítez”), a finales de los años setenta contaba con una planta de personal superior a los treinta empleados. Recuerda entre ellos:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| • Constanza Díaz
(Secretaria) | • Julio Bolívar (Locutor) |
| • Nataly Rojas (Discotecaria) | • Álvaro Virviescas (Locutor) |
| • Amanda Cely (Secretaria) | • Agustín Benítez (Control) |
| • Gustavo Pardo (Director Artístico) | • Alfonso Vargas (Control) |
| • Daniel Castiblanco
(Locutor) | • Orlando Buitrago (Control) |
| | • José Rincón (Control) |
| | • Jairo Villamil (Control) |

El señor Agustín Benítez indica que “para hacer parte de la nómina de Radio Furatena no era requisito tener una carrera profesional relacionada al entorno radial; sin embargo, era de vital importancia contar con la vocación y el interés de crecer en este medio”.

Se presentó un suceso que enlutó a la familia Rocha Ballesteros y a los oyentes de la emisora: el fallecimiento del señor Luis Alejandro Rocha Zamudio, el 13 de noviembre de 1985. En la región, como lo afirma la Natividad Ballesteros, “le habían tomado mucho aprecio por su compromiso y entrega a la comunidad”⁵⁵. Después de esta circunstancia, Natividad Ballesteros de Rocha tomó las riendas de su núcleo familiar y tuvo que sacar adelante sus cinco hijas, quienes en ese momento eran menores de edad, Edna Rocha, su hija mayor, tenía 11 años.

⁵³ BENÍTEZ, Agustín. Entrevista realizada por Vanessa Villamil y Vanessa González. 2019

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ BALLESTEROS, Natividad. 2019.

En esta época la ideología religiosa marcaba la sumisión y abnegación de la mujer, además de la educación de los hijos en valores católicos, “transmitiendo un espíritu de trabajo arduo, honradez, limpieza, respeto, responsabilidad y el cuidado de la salud de los integrantes de la familia”⁵⁶. En términos precisos, los hechos significativos en la obtención de ingresos de las mujeres eran por medio de las labores fabriles u obreras, ya que se consideraban “incapaces” de desarrollar otra función y debían ser sometidas a largas jornadas de trabajo, con escasos servicios sanitarios, sobre todo, con salarios bajos en relación con el de los hombres, cerrándoles oportunidades de ascenso y de movilidad social.

Natividad Ballesteros logró sobrepasar estos escenarios de desigualdad e inequidad, con grandes esfuerzos y luchas diarias, continuó con la emisora y apoyarse con el financiamiento de entidades bancarias y terceros. Ella afirma que realizó cambios como la reducción de personal, reajustes salariales, reprogramación de créditos con los proveedores, políticas internas con el fin de establecer un mejor ambiente laboral y una ejecución efectiva de sus labores.

Después de lograr una estabilidad económica de la emisora, amplía el cubrimiento y hace presencia en los principales eventos de la región, uno de ellos la “Guerra Verde”, derivado de la ambición por la obtención de la piedra preciosa “la esmeralda”, en el cual Radio Furatena es medio para transmitir los hechos presentados. Luego de la muerte del narcotraficante Gonzalo Rodríguez Gacha, la Iglesia católica y el “zar” de las esmeraldas Víctor Carranza, se reunieron con los esmeralderos de la zona para firmar un tratado de paz, como lo afirma la señora Natividad “suceso en el que estuvo presente la emisora Radio Furatena, como principal medio de comunicación, informando detalladamente el desarrollo de cada una de las sesiones que se realizaban en torno a hecho finalizado el 12 de julio de 1990”⁵⁷.

En tal sentido, el estar presente en los sucesos relevantes de la región cundiboyacense, le permitió crecer y lograr reconocimiento.

⁵⁶ REYES, Catalina. Cambios en la vida femenina durante la primera mitad del siglo XX. Banco cultural del Banco de la Republica de Colombia. 2018. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-68/cambios-en-la-vida-femenina-durante-la-primera-mitad-del-siglo-xx>

⁵⁷ BALLESTEROS, Natividad. 2019.

2.3.3 Guitarra de plata campesina. Debido a la expansión y la amplia acogida de los radioescuchas de la emisora Radio Furatena, un sin número de conjuntos de la región llegan a las instalaciones de la emisora para realizar demostraciones artísticas con el fin de dar a conocer sus canciones. Ante esta situación, en 1974 Alejandro Rocha Zamudio propuso a sus empleados dar inicio a un concurso musical pues todos los grupos que se presentaban ante él tenían en común la utilización de la guitarra y en su mayoría eran campesinos, por esto se le dio el nombre de “Guitarra de plata campesina”. Desde sus inicios, se convirtió en el principal símbolo de la empresa radial y el mayor semillero de músicos de la región.

Agustín Benítez recuerda este evento como:

Una fiesta, aflúa bastante público para presenciar dicho evento, asimismo se contribuía en economía de Chiquinquirá, por el consumo de productos típicos de la región, hospedaje, entre otros. Cabe indicar que en ese concurso no solamente se tenía en cuenta la música carranguera, autóctona de la región, sino también la ranchera, el paseo, la rumba, el corrido, el merengue y otros importantes.⁵⁸

Una edición que marca la historia de la “Guitarra de plata campesina”, es la de 1977, pues el señor Jorge Veloza Ruiz y su grupo “Los Carrangueros de Ráquira” se presentan, pero por la calidad musical quedaron fuera de concurso, era tal excelencia que se les permitió apoyar el evento pero no concursar. Crearon lazos de afinidad con la familia Rocha Ballesteros, según lo expresa Natividad Ballesteros de Rocha:

Unos meses después se mostró interesado en emitir un programa en esta misma frecuencia y pidió a Alejandro Rocha un espacio semanal, donde Jorge y su grupo enseñaban sus canciones, complementadas con las aventuras del Tío Telésforo en un programa llamado Cantar del pueblo, esto a cambio de realizar un pago mensual al dueño de la empresa. Pero al cabo de tres meses el conjunto no había pagado nada, debido a que no ganaban lo suficiente y apenas les alcanzaba para los transportes, pues vivían en el municipio de Ráquira. El señor Rocha ante este hecho se mostró disgustado, pero le tenía un gran aprecio a Veloza, fue entonces cuando le permitió continuar con su programa sin retribución alguna.

En el desarrollo de estos programas Jorge Veloza se inspiró en la música carranguera; al principio era solamente con guitarra puntera, pero con el tiempo se incluyó el Tiple y el Requinto. El nombre de la Carranga fue inspirado debido a

⁵⁸ BENÍTEZ, Agustín. Entrevista realizada por Vanessa Villamil y Vanessa Gonzalez. 2019

situaciones vividas por el señor Veloza” (ver anexo C “Cuestionario de entrevista, emprendimiento e inicio de la empresa”).

Poco tiempo después los “Carrangueros de Ráquira” decidieron grabar su primer disco, llamado “La cucharita”, éxito que los llevó a ser reconocidos a nivel nacional e internacional, interpretando canciones en el Madison Square Garden en Nueva York. De ahí nacieron dos importantes leyendas culturales de la región como lo son el mismo Jorge Veloza y la música carranguera.

Dentro de otros grupos reconocidos que han surgido en este concurso son: Ingeniería carranguera de la Universidad Nacional, Los Alegres de Occidente; Los Parranderos de Coscuez, Sentimiento Carranguero, Los Hermanos Amado; Los Ruiseñores de Santander, El Son Rumbero, El Son de Allá; Las Chinitas Carrangueras, San Miguelito, El Son de los Palos, Los Hermanos Castro, entre otros, quienes han grabado como mínimo un trabajo musical.

Las rondas finales del concurso se realizaban en el radio teatro de la emisora. Con el transcurrir del tiempo aumentó el número de participantes y espectadores, por ello sus rondas finales las realizaban en la plaza de la libertad de Chiquinquirá (Boyacá). Años más tarde su cobertura se extendió a varios municipios de los departamentos de Boyacá, Santander y Cundinamarca. Era apremiante realizar una semifinal como filtro para seleccionar los mejores grupos, evaluando sus aptitudes en las diferentes facetas tales como la composición, la vocalización, la instrumentación, etc., de preferencia los ritmos autóctonos del interior, y la originalidad en los instrumentos y vestuarios utilizados en las presentaciones. Este concurso se transmitía en directo a través de la emisora tanto desde la cabina principal, como desde los municipios donde se realizaban las eliminatorias.

Este concurso ha recibido diversos reconocimientos, entre ellos la orden al mérito impuesta a la señora Natividad Ballesteros, otorgado por el mandatario Armando Burgos. Conjuntamente, la prensa nacional les ha realizado varios artículos en homenaje, entidades como el periódico El Tiempo, Boyacá Siete Días y El Espectador, entre otros. Se ha recibido un enorme apoyo por la cadena Todelar de Colombia y canales nacionales como el Canal Señal Colombia que realizó una crónica acerca del concurso de la Guitarra campesina, también se cuenta con un trabajo discográfico titulado “Los mejores-Guitarra de plata campesina”, con trece temas musicales.

Figura 7. Condecoraciones Guitarra de plata campesina



Fuente: Archivo personal Natividad Ballesteros de Rocha

Este concurso ha contado cada año con la colaboración de entidades del sector comercial, empleados de la emisora, algunas administraciones municipales y la financiación propia por medio de la venta de publicidad, para financiar la premiación de los primeros cinco puestos.

Figura 8. Final de Guitarra de plata campesina 2018. Versión 44



Fuente: Archivo personal de Natividad Ballesteros

En la última versión se presentaron cuarenta agrupaciones. En el recorrido de los cuarenta y cuatro años se han presentado un promedio de dos mil quinientos grupos de carranga, con música inédita, realmente tal como lo indica el lema del concurso ha sido “Una expresión auténtica del sentimiento popular”.

2.3.4 La imagen de Radio Furatena.

2.3.4.1 Logotipo Radio Furatena. El logotipo se define como un símbolo que se utiliza para representar a una organización; es decir, “un mensaje abreviado de todos los valores de una marca y el cual está compuesto de un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc. para facilitar una composición tipográfica que las personas identifiquen y asocien rápidamente con la empresa a la que le pertenece”⁵⁹, y así los consumidores de tal producto o servicio logren identificarlo en cualquier momento o lugar.

El logotipo de Radio Furatena fue inspirado en la leyenda Fura y Tena, en la que se hace alusión a dos cerros situados en los municipios de San Pablo de Borbur y Pauna, localizados en la provincia de occidente del departamento de Boyacá, zona conocida por sus yacimientos esmeraldíferos.


Figura 9. Cerros Fura y Tena



Fuente: <https://www.facebook.com/omarcpauna>

Su imagen representa, la identidad del occidente de Boyacá y la identidad religiosa de Chiquinquirá (Boyacá) y el cubrimiento radial en esta región. A lo largo del tiempo, el logotipo ha pasado por varias transformaciones.

Tabla 7. Logotipos

Años	Logotipo	Descripción
1968 a 1986		Creado en 1968 por el fundador, de la emisora Luis Alejandro Rocha Zamudio. Se encuentran los cerros de Fura y Tena, en medio de ellos sobresale una antena de frecuencia radial y a su lado está sentada la diosa Fura.

⁵⁹ Escuela Tics. ¿QUÉ ES UN LOGO Y PARA QUÉ SIRVE? Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2009. Disponible en: <http://www.escuelaticfamilia.gov.co/648/w3-channel.html>

1987 a 1999		Este logotipo fue creado por la señora Natividad Ballesteros en el año de 1987 en el cual se encuentra de sentada Fura observando el horizonte, aunque sufrió una transformación radical pues le recortaron su larga cabellera y a partir de este momento ya no cubre su pecho y detrás de ella se encuentra la F de radio Furatena.
1999 a 2018		Editado por la señora Natividad Ballesteros de Rocha, no sufrió transformaciones radicales, pero se agregaron características faciales.
2018		Diseñado en conmemoración de los 50 años de la emisora. Realizado por integrantes de la emisora dirigidos por la señora Natividad Ballesteros.

Fuente: Archivo emisora Radio Furatena

2.3.4.2 Eslogan Radio Furatena. El eslogan representa “una clase de frase publicitaria en la que el sujeto de la enunciación aconseja a sus destinatarios sobre lo útil preferentemente del producto o de la marca”⁶⁰, elemento característico de la publicidad y que tiene como objetivo principal, captar la atención de los clientes y perdurar en su memoria, al asociar la marca o producto con su beneficio. Además de ello, se caracteriza por su brevedad, capacidad persuasiva y facilidad para ser recordado.

Figura 10. Eslogan Radio Furatena



Fuente: Archivo Radio Furatena

⁶⁰ BERNHARDT, F. El eslogan publicitario. Aproximaciones para una caracterización de la forma. Revista científica de UCES. 2012. Disponible en: http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/1900/1/El_eslogan_Bernhardt.pdf

Luis Alejandro fundador de la emisora creo el eslogan “La voz mayor de Boyacá” que se convirtió en símbolo de esta y se ha mantenido durante 50 años, el cual es recordado por sus fieles oyentes.

2.3.4.3 Automóviles, como insignia de Radio Furatena. Los automóviles que ha tenido la emisora han sido insignia, al ser identificados de manera fácil por los oyentes. Los desplazamientos de la emisora a las diferentes regiones, ferias y eventos han marcado la función de estos vehículos, dejando huella en su imagen.

Tabla 8. Automóviles

Nombre	Automóvil	Descripción
Jeepster Commando “El comando”		Este automóvil era de estilo deportivo utilitario, descapotable, motor delantero, tracción trasera, cuatro ruedas, Barreiros diésel C-24 y el motor Hurricane gasolina F-134, color azul cielo. Perduró en la emisora por 8 años.
Ford Falcón		Este automóvil, de estilo clásico, contaba con motor delantero, tracción trasera, de 6 cilindros y con capacidad para 6 pasajeros, de color rojo, el cual cumplía la función de trasladar a los locutores a sus sitios de transmisión. Perduró por 3 años.
Willys wagoneer		Vehículo utilitario deportivo, tracción en las ruedas traseras, chapa metálica de no más de 6 pulgadas (152 mm). De color azul cielo, fácil de identificar por su estilo y golpes. Estuvo en la emisora por alrededor de 4 años.
Nissan patrol		Nissan. Automóvil con el que aun cuenta la emisora desde el año 1987. Ha hecho presencia en eventos y actividades de la región, en especial la transmisión de guitarra de plata campesina, ferias y fiestas, desfiles, eventos religiosos y aguinaldo chiquinquireño..

Fuente: Archivo personal señora Natividad Ballesteros

2.3.5 Cubrimiento. El cubrimiento corresponde hasta el lugar a donde llegan las ondas sonoras de las emisoras, por medio de los equipos de difusión de señal. Depende de la potencia en antena, esta puede llegar a los lugares más recónditos, pues, a pesar de que la frecuencia de Radio Furatena es de tipo Ampliación Modulada (AM), se considera como una de las más fuertes de la región, gracias a su potencia de 10.000 vatios.

Figura 11. Cubrimiento



Fuente: www.radiofuratena.com

Radio Furatena cubre ochenta y dos municipios distribuidos así: cuarenta y cuatro en el departamento de Boyacá (Moniquirá, Muzo, Tunja, Arcabuco, Guateque, entre otras), veintisiete en el Norte de Cundinamarca (Zipaquirá, Yacopi, Pacho, Ubaté, entre otros) y once en el sur de Santander (Barbosa, Jesús María, La Belleza, Bucaramanga, entre otros)

La emisora Radio Furatena se caracteriza por ser una empresa líder, dinámica, creativa, siempre a la vanguardia de las comunicaciones, acorde con las exigencias del nuevo milenio. Cuenta con una variedad de oyentes, debido a su programación, atractiva a cualquier generación, sin importar su profesión, o condición social. Según información proporcionada por el personal de la emisora, los oyentes van desde estudiantes, ejecutivos, amas de casa; adultos mayores, profesionales, conductores, ganaderos, comerciantes, hasta los agricultores. Sus programas son de tipo informativo, deportivo, cultural, musical y recreativo.

Tabla 9. Programación Radio Furatena

Horario: Lunes a Viernes	Nombre del programa
4:00 a.m. a 6:30 a.m.	Alegría en mi rancho
6:30 a.m. a 8.30 a.m.	Noticiero tribuna Furatena- Primera emisión
9:00 a.m. a 12:00 m	Las mañanas con Furatena
12:00 m a 1:00 p.m.	Noticiero tribuna Furatena- Segunda emisión
1:00 p.m. a 2:00 p.m.	Campeones del deporte
2:00 p.m. a 4:00 p.m.	Furatena en el campo
4:00 p.m. a 6:00 p.m.	Bailadisimos Furatena

6:00 p.m. a 7:00 p.m.	Noticiero tribuna Furatena- Tercera emisión
7:00 p.m. a 9:00 p.m.	Últimos temas grandes impactos
Horario: Programación los sábados	Nombre del programa
4:00 a.m. a 8:00 a.m.	Alegría en mi rancho
8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Colombia agropecuaria
9:00 a.m. a 11:00 m	Norteñosísimos 1060
11:00 a.m. a 12:00 m	Música colombiana
12:00 m a 1:00 p.m.	Noticiero notisemanal
1:00 p.m. a 2:30 p.m.	Proyección cívica
2:30 p.m. a 4:00 p.m.	Antología vallenata
4:00 p.m. a 8:00 p.m.	Música para entrega inmediata
Horario: Programación Domingos	Nombre del programa
4:00 a.m. a 8:00 a.m.	Alegría en mi rancho
8:00 a.m. a 9:30 a.m.	Cantar campesino
9:30 a.m. a 11:00 m	Vallenato 21
11:00 am. a 2:00 pm.	Alegría de ayer
2:00 pm. a 5:00 p.m.	Programación musical
5:00 p.m. a 6:00 p.m.	Santa misa
6:00 p.m. a 8:00 p.m.	Furatena romántica

Fuente: www.radiofuratena.com

A lo largo de los años ha sido fuente de las principales noticias de la región y del país como lo fue la guerra verde, acuerdo de paz en el occidente de Boyacá, atentado con collar bomba, guerra del narcotráfico, toma del palacio de justicia, la tragedia de armero, visita del papa Juan Pablo II, entrevistas a figuras del deporte, entre otros. Inclusive grandes estrellas de la música colombiana llegaron a sus cabinas complacidas y asimismo ha sido escuela de excelentes locutores de la región.

Figura 12. Transmisiones en vivo



Fuente: Página web emisora Radio Furatena

2.3.6 Radio Furatena a la vanguardia de la tecnología. Con el fin de seguir a la vanguardia de las tecnologías, en el año 2014 se creó la página web de la emisora, pues con la llegada de la digitalización, se hace posible transmitir la señal radial vía internet a lugares nunca esperados, para que los oyentes que estaban lejos de la capacidad de cobertura de la emisora pudieran acceder a esta.

En la página web (radiofuratena.com) se puede encontrar audio en vivo, noticias de última hora, el clima, chat en vivo, la estructura organizacional de la misma, la programación, galería fotográfica y su contacto, lo que permite interacción directa con sus oyentes.

Figura 13. Página web Radio Furatena



Fuente: Página web emisora Radio Furatena

En cuanto a modernización de los procesos contables, en el año 2015 se hizo necesaria la adquisición de la licencia del software contable Syscafe para organizar la información contable de manera eficaz y completa, suministrando información contable en tiempo real.

Con los cambios constantes de la tecnología, fue necesario estar en constante actualización para evitar quedar obsoletos. La tecnología digital más evidente y revolucionaria es la de la comunicación celular por medio de la utilización mundial de los Smartphone, esto para Radio Furatena es claro y, por ello, a mediados de agosto de 2019 presentaron su nueva actualización; cuentan con una aplicación que puede ser descargada a través de plataformas de distribución digital de aplicaciones móviles, en ella se encuentra la posibilidad de crear su propio perfil, audio en vivo, acceso directo a un chat en vivo, acceso a la página web, a Facebook y Twitter, además de acceso directo al Whatsapp de los locutores de la emisora.

Actualmente cuenta con diez mil vatios de potencia radial, de acuerdo a los cambios tecnológicos presentados en los últimos años, se han adecuado los equipos para prestar el mejor servicio, por esto en la sala de locución cuenta con micrófonos y mezcladores; en la sala de grabación tiene tornamesas, equipo para cd, mezclador, equipos receptores de señal; el estudio está conformado por una consola de sonido, una consola de grabación, tornamesa y bafles retorno.

2.4 RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS & CÍA S. EN C. EMPRESA JURÍDICA.

2.4.1 Referente legal y composición patrimonial. Radio Furatena Rocha e Hijos S.C & Cía. es una sociedad en comandita simple, matriculada ante la Cámara de Comercio de Tunja el día 27 de noviembre de 1997, constituida por medio de escritura pública N° 3673 del 4 de septiembre de 1997. Actualmente pertenece al grupo 3 microempresas para las Normas Internacionales de Información Financiera. Su objeto principal consiste en explotar el negocio de radio difusión comercial, la organización y la promoción de espectáculos artísticos y deportivos y de publicidad bajo todos sus aspectos. La emisora está ubicada en la carrera 10 N° 16 -36 (Pasaje Faisal), segundo piso.

Por medio de reunión extraordinaria realizada por las socias, es decir la señora Natividad Ballesteros y sus cinco hijas; se estableció que la socia gestora es la señora Natividad Ballesteros Ballesteros y como segunda socia gestora la señora Edna Bibiana Rocha Ballesteros. Es pertinente aclarar que, la composición patrimonial, está conformada por seis socias, quienes hacen parte de la familia Rocha Ballesteros, esto se estableció a partir del 4 de septiembre de 1997, según registro en la Cámara de Comercio.

Tabla 10. Composición patrimonial

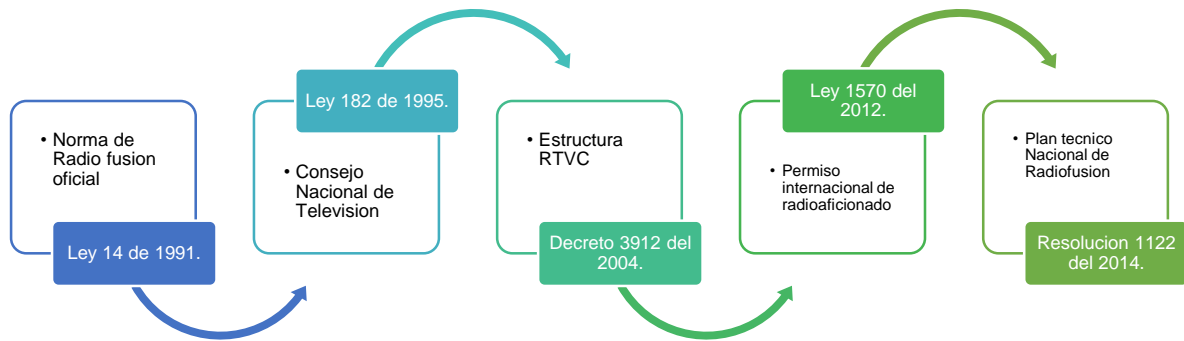
Nombre	Cuotas
María Natividad Ballesteros Ballesteros	429
Rufina Edna Bibiana Rocha Ballesteros	113
Naty Alejandra Rocha Ballesteros	113
Marcela Edith Rocha Ballesteros	113
Camila Andrea Rocha Ballesteros	113
Aida Indira Elizabeth Rocha Ballesteros	113

Fuente: Certificado Cámara de comercio de Tunja.

La toma de decisiones en su mayoría está bajo la responsabilidad de María Natividad Ballesteros de Rocha, ya que tiene mayor participación en su patrimonio, con el fin de satisfacer las necesidades que se presenten en la emisora.

La empresa Radio Furatena Rocha e hijos S.C & Cía, está regida por la regulación de los medios masivos de comunicación y de radiodifusión sonora en Colombia, expedida por el Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Figura 14.Regulación medios de radiodifusión Sonora en Colombia



Fuente: Elaboración propia

La regulación contable de la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. se enmarca en el grupo tres (microempresas) reglamentada por la Ley 1314 del 2009, decreto 2706 del 2012, modificado por el decreto 3019 del 2013 y compilado en el Decreto 2420 de 2015, modificado por los decretos 2496 del 2015, 2131 y 2132 del 2016 y ahora con el 2170 del 2017, en los cuales se establecen características como:

- Tener una planta de personal no superior a 10 trabajadores.
- Poseer activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Tener ingresos brutos anuales inferiores a 6.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Marcos técnicos de información financiera y de aseguramiento de la información.

Como se evidencia en el Registro Único Tributario (RUT), proporcionado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la actividad económica principal de la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía., es la 6010 Actividades de programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora. Está obligada a estar inscrita en la Cámara de comercio, en industria y comercio, deben tener el Registro de TIC (Industria de Comunicaciones) y obtener la licencia que otorga la concesión para la prestación del respectivo servicio de telecomunicaciones (radio difusión) y permiso previo para el uso espectro radio electrónico.

Según información proporcionada por el contador público de la emisora, son responsables del pago de impuesto de renta; impuestos departamentales como el de los vehículos que están a nombre de la empresa; impuestos municipales como el de industria y comercio; el predial, el impuesto SAYCO y ACINPRO por el derecho conexo de comunicación de la música fono grabada, utilizada en la emisora; pagos por el alumbrado público, obligaciones con el Fondo de Tecnologías de la información y comunicaciones (Tasa MINTIC), una contra prestación económica a favor del Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por los servicios de bandas de frecuencias de uso libre en el espectro electrónico.

2.4.2 Condición administrativa. Las características de la estructura orgánica y administrativa de la empresa permiten tener un conocimiento de la operación, funciones, a donde quiere llegar la emisora y la manera en la que se espera lograrlo, tal como se evidencia a continuación:

Misión: Nuestra Misión es la de comunicar a los Colombianos de las regiones donde llegan nuestras ondas sonoras, de una manera oportuna, veraz e imparcial; toda la información del acontecer diario en los diferentes ámbitos: político, económico, social, cultural y deportivo; a nivel local, regional, nacional e internacional, llevando a los hogares de nuestros oyentes diversión, entretenimiento y cultura, a través de la realización de programas diseñados para velar por el bienestar y apoyo a las comunidades, contribuyendo con el desarrollo y progreso de estas regiones.⁶¹

Visión: Lograr el mayor reconocimiento social y económico a través de nuestro equipo profesional y la utilización moderna y eficaz de los avances tecnológicos en radiodifusión, permaneciendo siempre a la vanguardia de las comunicaciones, acorde con las exigencias del nuevo milenio, ofreciendo calidad total, amplia cobertura y un excelente servicio personalizado que nos permitan ser la mejor alternativa radial en Boyacá, Cundinamarca y Santander.

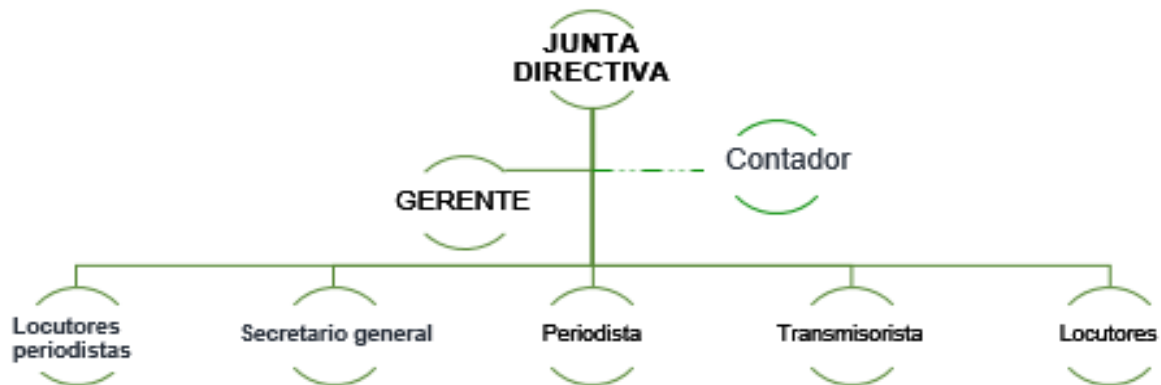
62

2.4.2.1 Estructura organizacional. Está conformada por la junta directiva representada por las socias gestoras, quienes son la segunda generación y a su vez son miembros de su organización patrimonial. En la gerencia se encuentra su fundadora y socia mayoritaria, quien además de ser la cabeza de su familia, también lo es de la empresa.

⁶¹ Radio Furatena. 2010

⁶² Ibid.

Figura 15.Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información recibida

Como se muestra en la figura 15, la estructura organizacional está constituida por la Junta directiva, Gerencia, secretario general, contador, periodistas, locutores y transmisorista. El personal ha tenido una permanencia prolongada, hasta el punto de llegar a pensionarse con la entidad.

De acuerdo a información recibida de la señora Natividad Ballesteros, en el año 2016 se diseñó el reglamento interno de trabajo, donde se estipula la relación entre las directivas y los empleados; además de fijar las conductas sancionables, las obligaciones y prohibiciones; las jornadas laborales, remuneraciones, el cumplimiento de las normas dentro de la empresa, instrucciones de higiene, prevención y seguridad. La implementación de este documento ha permitido tener unas relaciones claras en cuanto a su personal y mejorar el ambiente laboral, a la vez dando paso a la digitalización de documentos e historias laborales.

Figura 16. Familia Radio Furatena

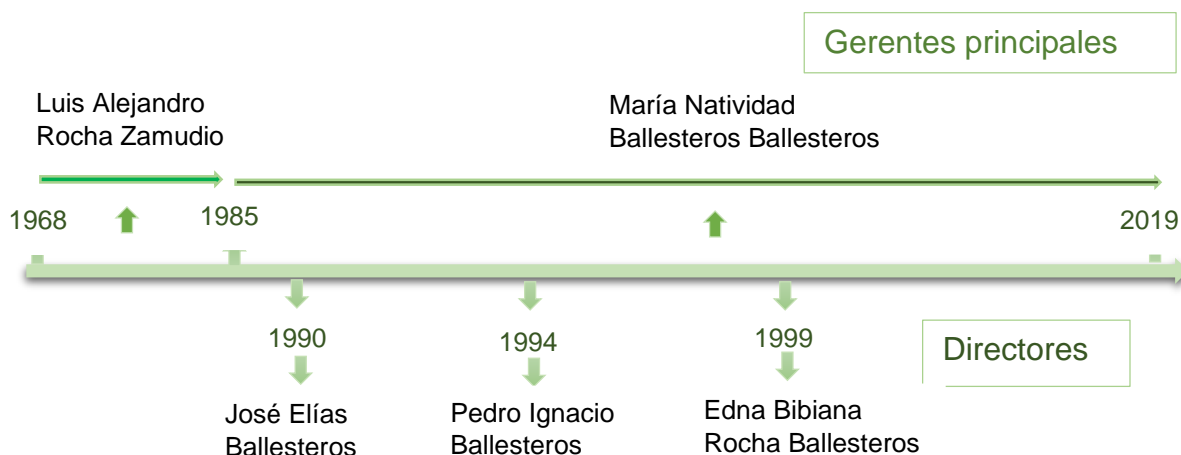


Fuente: Página web emisora Radio Furatena

En conclusión, la familia Rocha Ballesteros al volverse empresaria, a su vez ha fortalecido los lazos de fraternidad con sus empleados, clientes, proveedores, oyentes, entidades financieras, artistas y demás partes interesadas.

2.4.2.2 Dirección de Radio Furatena. La Dirección de Radio Furatena, en su inicio estuvo en cabeza de su fundador Luis Alejandro Rocha, en el periodo comprendido entre 1968 hasta 1985, año en que falleció. Después de este suceso la dirección pasa a Natividad Ballesteros de Rocha, quien asumió la dirección de la familia y empresa. A Inicios de la década de los años 90, Natividad Ballesteros de Rocha, en razón a múltiples ocupaciones, decide nombrar un director para la emisora, manteniendo ella la representación legal. Este director se encargaría de coordinar el área de ventas, radiodifusión y jefe de personal, sin embargo, no implicaría delegar la gerencia.

Figura 17. Línea de tiempo- Gerencia y dirección de Radio Furatena



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada.

Entre tanto en el año 1990 asume la dirección de la emisora su hermano José Elías Ballesteros Ballesteros, quien tenía amplia experiencia en medios de comunicación y desde muy temprana edad colaboraba en Radio Furatena, pero años más tarde debido a sus aspiraciones políticas se retira de la radio. En 1994, asume la dirección su otro hermano, Pedro Ignacio Ballesteros Ballesteros, quien fue director por tres años.

En el periodo 1999-2009, Edna Bibiana Rocha Ballesteros, la hija mayor de los Rocha Ballesteros de profesión Veterinaria, asume como directora. La señora Edna expresó que en su administración realizó modificaciones a las instalaciones de la emisora, dejó a un lado la máquina de escribir, los archivos interminables, los libros de contabilidad manuales, entre otros. Se da paso a una contabilidad más organizada, así como la creación de bases de datos para clientes, logrando procesos eficaces y eficientes, tal como lo manifestó el secretario general.


Figura 18. Edna Rocha y Natividad Ballesteros










Fuente: Archivo personal Edna Rocha

Otro de los cambios realizados durante esta administración fue remodelar las instalaciones de la emisora, reemplazando los pisos, arreglando el techo, reajustes internos y pintura, además de hacer modificaciones en la programación, para llegar a los oyentes de nuevas generaciones.

Tabla 11: Planta física

Instalación	Imagen	Descripción
Gerencia		Comprende la oficina de la Gerencia y la del Secretario General.

Pasillo		Interconecta la emisora con todas y cada una de sus oficinas
Sala de grabación		La sala de grabación de la emisora es un recinto insonorizado y acondicionado acústicamente destinado al registro de sonido. Conformada por un conjunto de aparatos tecnológicos que graban y modifican el sonido, armonía, melodía, timbre, tono entre otras muchas funciones y es en el cual se graban principalmente las cuñas y los comerciales emitidos a lo largo de la emisión diaria.
Cabina de grabación		Cuarto de control aislado acústicamente, con una ventana de observación y cuarto de control de iluminación, a fin de monitorear la transmisión de radio, utilizado para las emisiones en vivo y las entrevistas realizadas a invitados a la emisora.
Estudio		Equipamiento de grabación de audio. Se utilizan computadoras personales para reproducir publicidad radial, jingles, sonidos amortiguadores para dar lugar al corte publicitario, frases grabadas, llamadas telefónicas, efectos sonoros, reportes del tráfico y del clima. El estudio está conformado por micrófonos, tornamesas, mezclador, equipo para CD, receptores de señal, consola y bafles.
Sala de espera		Sala de espera para los invitados.
Discoteca		Lugar donde reposan más de 15.000 discos, entre los cuales se encuentran discos de acetato, CD y casetes, en su mayoría originales y de gran valor patrimonial y cultural.

Antenas		Dispositivo usado para la transmisión de la frecuencia de la emisora en este caso es la Amplitud Modulada, fue diseñado con el fin de emitir las ondas radiales a todos sus oyentes.
---------	---	--

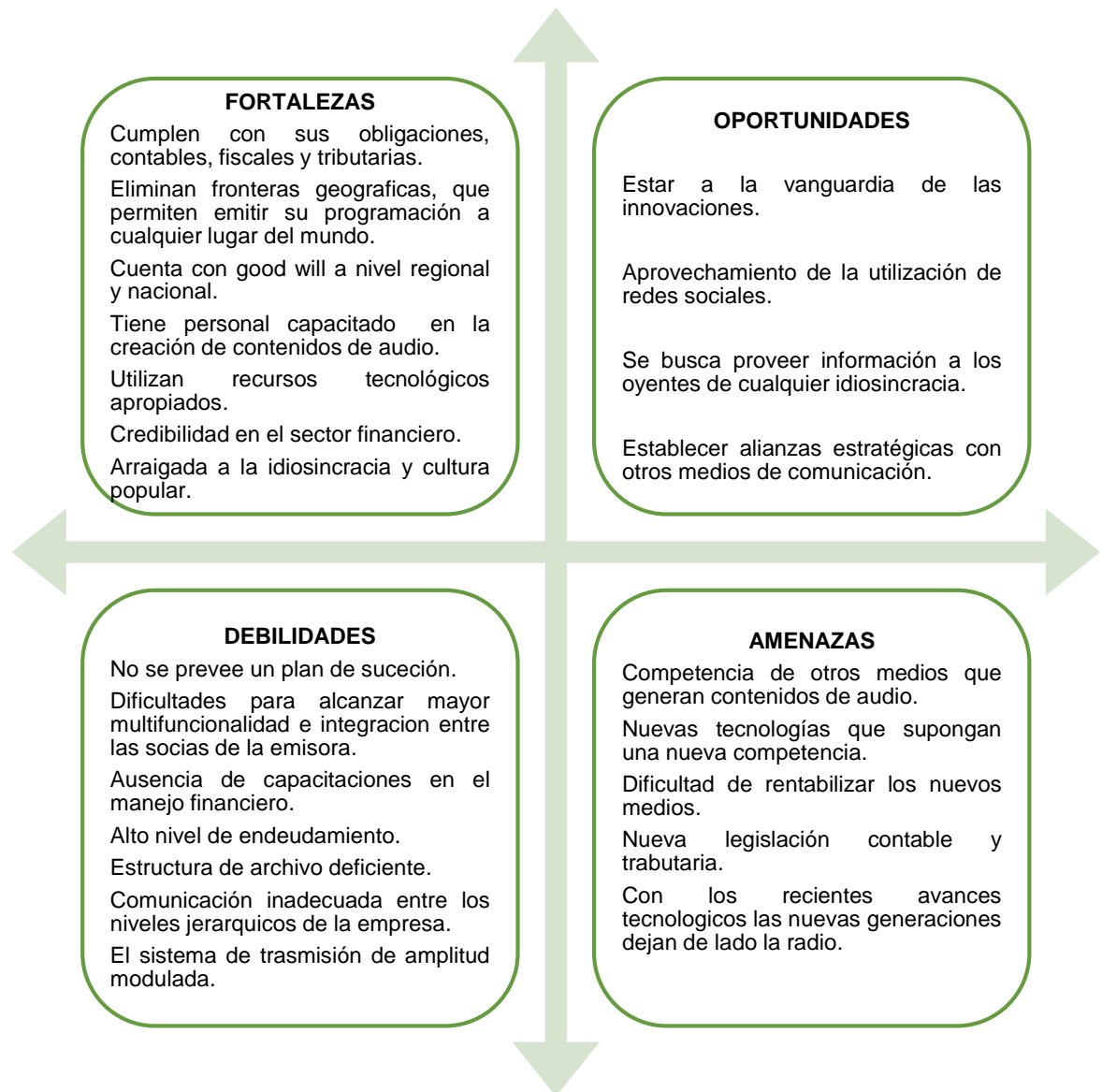
Fuente: Elaboración propia, a partir de información recibida.

La planta física de la emisora se conserva en similares condiciones después de las remodelaciones realizadas en el periodo de Edna Rocha Ballesteros. En sus instalaciones se integran los diversos elementos para la prestación de servicios en comunicación radial.

En el año 2009, Edna Rocha Ballesteros renunció a la dirección de Radio Furatena para radicarse en la ciudad e Bogotá con su familia. María Natividad Ballesteros de Rocha regresa para colocarse al frente de la emisora y ejercer directamente la Representación y dirección. La señora Natividad aseguró que efectuó actualizaciones en todos los equipos, como la adopción de la tecnología HD radial, utilización de receptores digitales, monitores, consolas de radio, equipos de edición, micrófonos, amplificadores, todo ello con el fin de mejorar la prestación de servicio a sus oyentes. Además suprime cargos, reorganiza administrativamente la emisora; siendo en adelante la única persona que estaría al frente de la emisora Radio Furatena.

En conclusión, los procesos administrativos llevados a cabo dentro de la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cía., presentan debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Algunos aspectos relevantes se describen a continuación:

Figura 19: Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, las debilidades que presenta la emisora Radio Furatena no permiten el crecimiento empresarial y está frenando el desarrollo adecuado de la entidad. Pues, en cuanto las oportunidades presentadas por el entorno son salvavidas que hacen que la emisora a pesar de las dificultades se mantenga a flote; las fortalezas son una ayuda importante pues impulsan a diario a los integrantes de Radio Furatena a lograr las metas establecidas; por otro lado, las amenazas deben ser tratadas y mitigadas.

Figura 20. Medio siglo de Radio Furatena



Radio Furatena ha representado por medio siglo, la tenacidad de la familia Rocha Ballesteros, como empresa altamente emprendedora, la persistencia por existir ha sido un desafío permanente de sus socias. Quizá una de las dificultades que más se han presentado a lo largo de los años, es la de dar respuesta a los distintos intereses tanto profesionales como familiares de la familia empresaria. A pesar de ello, han estado presentes en el crecimiento empresarial, brindando apoyo a su gestión.

Asimismo, esta emisora es valiosa por el aporte al patrimonio cultural de la región cundiboyacense, al ser cuna de la música carranguera, de puertas abiertas a artistas autóctonos, por más de cinco décadas. Tal vez este ha sido el principal legado de esta familia empresaria, como medio de comunicación al servicio del sector rural y campesino, lo que representa la idiosincrasia de este territorio y mantiene la identidad cultural.

Indiscutiblemente, la familia Rocha Ballesteros se ha mantenido unida en el tiempo, actualmente en cabeza de su gerente María Natividad Ballesteros de Rocha y sus cinco hijas, quienes han demostrado su capacidad emprendedora y gracias a la oportunidad de negocio, que les heredó su padre han logrado sostenerse y cumplir con su misión y visión.

3. PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo orienta la gestión de los elementos de una organización, como el establecimiento de objetivos y su seguimiento hasta el momento de que se cumplan. Es así, como surgen las buenas prácticas, que al realizarse de la manera correcta, aumentan la capacidad estratégica de la misma.

Las prácticas de gobierno corporativo deben ajustarse a las necesidades de cada empresa, de acuerdo a su estructura y las normas que la regulan, permiten mejoras en las relaciones entre las partes interesadas, el funcionamiento de la dirección, aumento en la transparencia y el control de los riesgos de fraude, entre otras. Por eso frecuentemente se hace necesario analizar el estado en el que se encuentran dichas prácticas.

Para realizar la evaluación de las prácticas del gobierno corporativo en la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos & Cía., se aplicaron entrevistas y encuestas, en las que se evaluaron seis dimensiones consideradas como adecuadas para establecer tales prácticas en cada uno de los aspectos de la empresa.

Las dimensiones evaluadas:

- Asamblea de familia y/o consejo de familia
- Entorno familiar
- Características del entorno socio económico
- Entorno organizacional
- Plan de sucesión
- Gobierno corporativo

Las encuestas fueron aplicadas tanto a personas del área administrativa, gerente, socias, secretario, locutor y a un ente externo como el contador público. Las respuestas se centraron en lo observado o experimentado dentro de la empresa de familia, en este caso la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cía.

Con relación al cumplimiento de las prácticas empresariales, las alternativas de respuesta que se contemplaron de acuerdo a la escala de Likert fueron:

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

De acuerdo al instructivo del test aplicado, los cuestionarios corresponden a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Esta escala permite comprender el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales.

3.1 ASAMBLEA DE FAMILIA Y/O CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de familia es el máximo órgano de dirección de la empresa, en el que los integrantes de la familia se reúnen para discutir temas inherentes de la misma. Tápies lo define como “el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y decisiones que adopta la familia en relación con la empresa”⁶³, por medio de este se toman decisiones y se realiza supervisión de las mismas, lo que fortalece la comunicación entre los miembros. El Consejo de familia también puede tener en cuenta la formación de los sucesores de la organización.

Para la evaluación de la dimensión de Asamblea de familia o Consejo de familia se preguntó sobre la importancia de las funciones que deben ejercer los integrantes de este órgano. Teniendo en cuenta factores relevantes como:

El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...

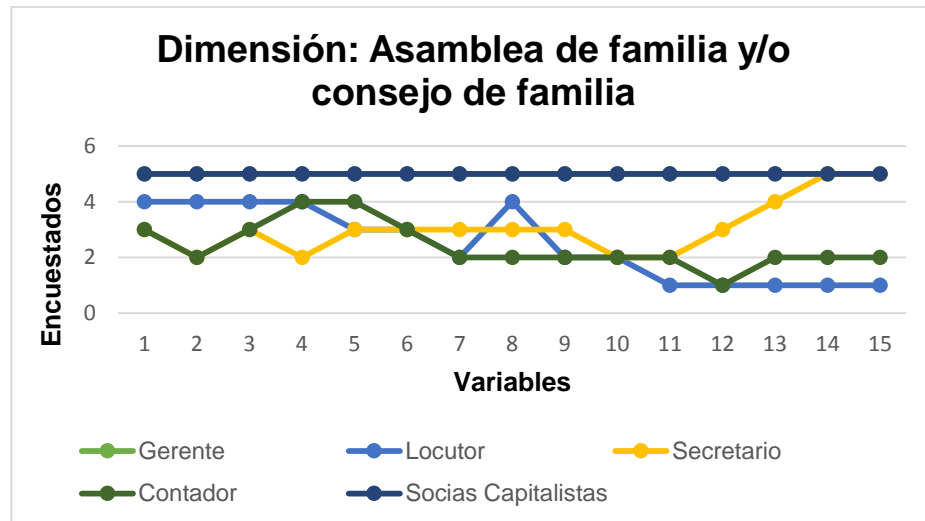
1. Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar.
2. Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar.
3. Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar.
4. Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar.
5. Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar.
6. Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa.
7. Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar.
8. Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia.
9. Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar.
10. Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar.
11. Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar.
12. Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar.
13. Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio.
14. Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor.

⁶³ TÁPIES, Josep (2008), “el consejo de familia”, Nota técnica de la catedra de empresa familiar, IESE, Barcelona. Disponible en: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf.

15. Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión.

(Ver Anexo E: “Test de buenas prácticas, Dimensión: Asamblea de familia y/o Consejo de familia”) que al observarlos en conjunto y por separado, dan cuenta de las prácticas corporativas utilizadas.

Gráfica 1. Asamblea de familia y/o Consejo de familia



Fuente: Elaboración propia, a partir de **Anexo E**: “Test de buenas prácticas, dimensión: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia”

A partir de los resultados, se evidencia un nivel de controversia, pues desde la perspectiva de la gerente y de las demás socias, la asamblea de familia y/o consejo de familia, marcha en completa armonía. Por el contrario los otros encuestados dejan al descubierto sus diferentes opiniones, manifestando que la asamblea de familia no se reúne regularmente, no existe un protocolo de familia, no se realizan actividades de planificación de la sucesión familiar, así como tampoco se cuenta con un plan estratégico, la única intervención en la toma de decisiones es de la Representante legal.

En cuanto a la definición, diseño y actualización de la misión, visión, principios y valores de la organización, son importantes tanto para la gerencia como empleados, logrando así el establecimiento de sus planes a futuro, en el marco del buen trato y respeto entre los grupos de interés interno.

El preservar los bienes dentro de la empresa, es uno de los factores con resultados más altos, pues se reconoce que en la empresa mantiene una programación adecuada, así como el mantenimiento periódico de la propiedad, planta, equipo y la utilización de las nuevas redes que permiten mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

El tema de la planificación de la sucesión en la empresa familiar tiene un bajo puntaje, pues lo que esperan las asocias es vender la emisora, en el evento que la gerente no desee continuar, lo que provocaría un cambio total en la asamblea familiar. Algunos de los empleados al responder la encuesta, consideraron que el consejo familiar debía prestar especial importancia en establecer el perfil y la idoneidad de los candidatos para la sucesión.

Los encuestados consideran que no se estimula a los miembros de la familia a desarrollar funciones dentro de la empresa, riesgo latente en la elección del directivo. Esto como consecuencia de no haber elaborado un protocolo familiar en el que se contemple un plan de sucesión.

3.2 ENTORNO FAMILIAR

El entorno familiar se refiere a la forma en que se relaciona un grupo de personas unidas por un vínculo biológico, en él se tiene en cuenta la convivencia y los valores. Este dentro de una empresa se encarga de la coordinación de los integrantes de la familia con respecto a la toma de decisiones adecuadas dentro de la organización y su trato entre ellos y con los empleados.

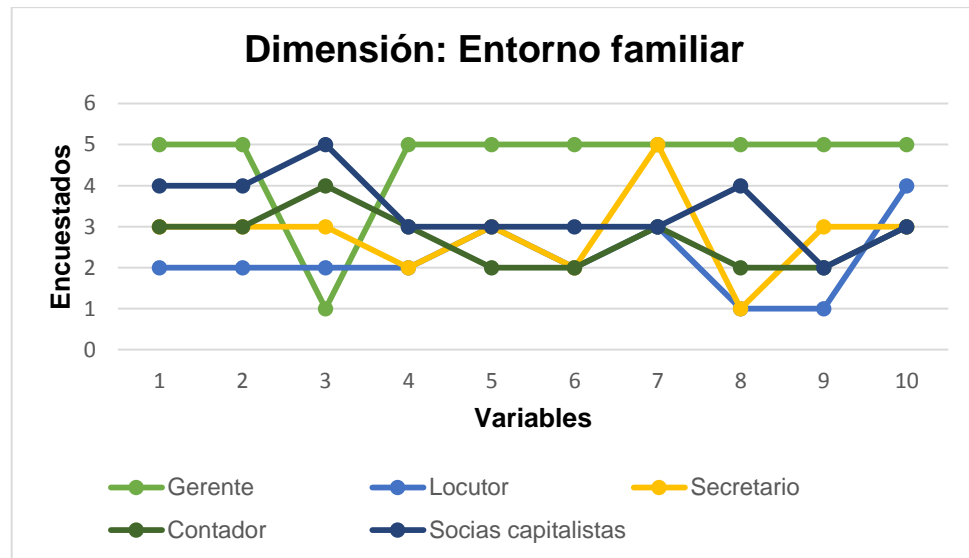
De modo que, en la dimensión del entorno familiar, se observa el trabajo de la familia empresaria y se evaluaron diez características específicas:

Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar...

1. En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles.
2. Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes.
3. En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa.
4. En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia.
5. La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa.
6. La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones.
7. La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones.
8. En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa.
9. En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa.
10. En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa.

(Ver **Anexo F**: “Test de buenas prácticas, Dimensión: entorno familiar”). De esta manera se determinarían las prácticas del gobierno corporativo en cuanto al entorno familiar, las más provechosas y las que podrían mejorarse.

Gráfica 2. Entorno Familiar



Fuente: Elaboración propia, a partir de Anexo F: “Test De Buenas Practicas, Dimensión: Entorno Familiar”

En la gráfica 2, se puede observar la variación que existe con respecto a la opinión entre la directiva y los demás encuestados. Las características evaluadas están en un nivel de siempre, tenidas en cuenta dentro del entorno familiar. En la tercera característica se cuestionan los límites de participación de los parientes políticos dentro de la entidad, ya que al no existir personas tan cercanas al pendiente, no se hace necesario establecer estos límites, por el contrario las socias capitalistas colocan la calificación del mismo punto en siempre.

Los demás integrantes de la empresa, consideran que las características evaluadas no superan un nivel de importancia del casi siempre, con excepción del secretario, para quien la variable 7 si está en el nivel más alto, pues según él, la empresa si promueve las costumbres y tradiciones. Se puede observar que las calificaciones llegan incluso hasta el más bajo, este es el caso de las variables 8 y 9 con referencia a la sucesión y a las nuevas generaciones, en donde se puede observar el principal problema de esta entidad.

En la evaluación de las otras características difieren los puntos de vista, sin embargo en la mayoría de los casos están en un nivel intermedio. En este punto, es de notar que las socias capitalistas aceptan el hecho de no reunirse formalmente para discutir hechos relacionados con la entidad y el bajo interés por motivar a las nuevas generaciones en participar conjuntamente dentro de la misma,. Sin embargo realizan encuentros para tratar temas de la empresa a través de medios electrónicos, para evaluar algunos aspectos de la organización. Para ellas de igual manera la toma de decisiones se hace en consenso de todos las integrantes de la asamblea general, dando una calificación del casi siempre, sin embargo no existen normas que regulen la relación empresa-familia.

Se destaca que prevalecen las costumbres y tradiciones dentro de Radio Furatena, al realizar actividades para la comunidad, en las que resalta las costumbres de la región, razón por la cual ha sido reconocida durante cinco décadas en toda la región cundiboyacense.

Asimismo, los integrantes de la familia empresaria mantienen los esfuerzos para mitigar los riesgos en los que pueda incurrir, de esta manera promueven la continuidad cada día, y emiten la programación a la que ya están acostumbrados su radio escuchas.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO

El entorno socio económico es un análisis de la situación económica del espacio geográfico en el que está ubicada la emisora, en el cual desarrolla su actividad económica y donde ofrecen sus servicios. Tiene en cuenta las personas, las propiedades del servicio, la contraprestación obtenida y todos aquellos componentes relacionados entre sí, los cuales permiten el desarrollo de las funciones para la obtención de valor.

En la dimensión de las características del entorno socio económico se establecen las prácticas empresariales llevadas a cabo por la emisora para el establecimiento y conservación de sus grupos de interés externos, además de observar la región para con ello obtener mejores resultados en el desarrollo de su actividad, por medio del análisis de 15 factores determinantes para su evaluación, determinados así:

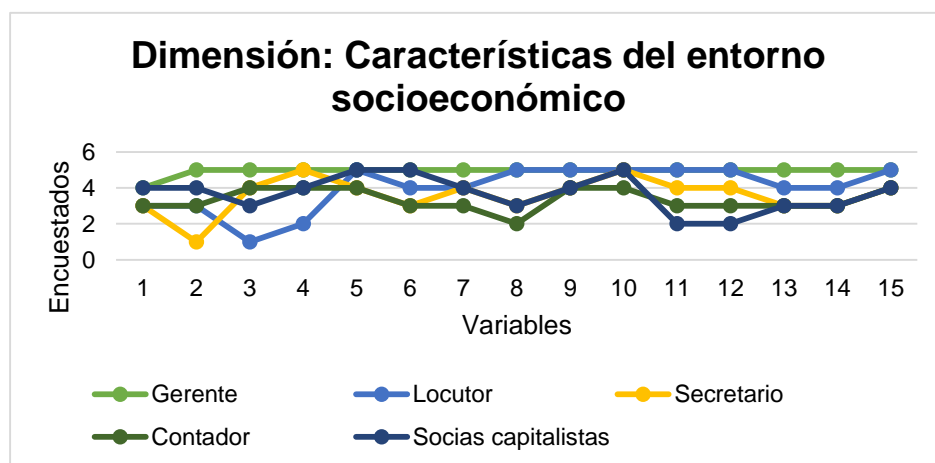
Las prácticas empresariales se caracterizan por:

1. En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico.
2. En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo.
3. La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores.

4. La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes.
5. La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes.
6. La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia.
7. La empresa hace uso de nuevas tecnologías.
8. La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad.
9. La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras.
10. La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control.
11. La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios.
12. La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas.
13. La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras.
14. La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones.
15. La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social.

(Ver Anexo G: “Test de buenas prácticas, Dimensión: Características del entorno socioeconómico”).

Gráfica 3. Características del entorno socioeconómico



*Fuente: Elaboración propia, a partir de **Anexo G**: “Test De Buenas Prácticas, Dimensión: Características del entorno socioeconómico”*

En la gráfica 3, se observa la diferencia de opinión entre la gerente y los otros encuestados. Para la gerente las características las califica en el nivel más alto, con excepción de la primera referida a que los cambios en las políticas de dirección se podrían ver comprometido el desarrollo económico, lo que concuerda con las socias capitalistas. Dos de los encuestados consideran las variables 2 y 3 en el nivel de

nunca, pues dentro de la empresa no hay estrategia clara para contrarrestar la competencia y de igual manera no se tienen políticas establecidas para la selección de los proveedores, debido a que son los mismos desde hace varios años.

De otro modo, para tres de los encuestados es considerable la variable 7 en el nivel de casi siempre, referida a que dentro de la empresa se usan nuevas tecnologías, a pesar de encontrarse en una frecuencia de ampliación modulada. Se da uso a las redes sociales, la página web y una aplicación para celulares, herramientas que permite que la emisora se escuche a nivel nacional e internacional, siempre y cuando se tenga acceso a internet. En la característica 5, los encuestados opinan que la empresa se preocupa por mantener la calidad en la prestación del servicio en función de la comunidad.

Las variables 9 y 10 son las del nivel total más alto, ya que la empresa cumple oportunamente con las obligaciones financieras y con sus responsabilidades frente a las entidades de control y vigilancia, bajo las cuales está regida según su actividad económica. Este escenario le permite que generar confianza ante estas partes relacionadas.

Radio Furatena promueve buenas relaciones con sus partes interesadas, como el gobierno y las entidades de vigilancia y control, al cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, lo que le genera buenas relaciones. Sumado a ello, está pendiente de pagar oportunamente las obligaciones con entidades financieras y con terceros cuando han sido adquiridas.

Una de las variables con más alto puntaje dentro de esta dimensión es la de mantener la calidad del servicio prestado. Se tiene en cuenta que, durante los cincuenta años de existencia, la emisora se ha posicionado como una de las más reconocidas en la región por su acercamiento a la comunidad. El desarrollo de actividades que permiten a la comunidad participar, avanzar en el cumplimiento de sueños a través de la guitarra de plata campesina además de su presencia en eventos relevantes.

Con el manejo de la información de manera responsable, se denota que Radio Furatena ha logrado consolidar estrategias no sólo a nivel comercial, sino también de responsabilidad social y ambiental, permitiendo fidelizar a sus clientes y ampliar su cobertura.

El principal desafío para la sostenibilidad de este tipo de emisoras, es la revolución tecnológica que cada día crece a pasos agigantados; la televisión y principalmente el internet han irrumpido en la sociedad realizando modificaciones en los hábitos de la población y la forma de relacionarse con los medios de comunicación. Por esto, las emisoras radiales se han visto en la obligación de tomar como alternativa las páginas web.

Uno de los riesgos más latentes para Radio Furatena, es la tecnología, teniendo en cuenta que su transmisión es de Amplitud Modulada (AM), y actualmente las más utilizada es la Frecuencia Modulada (FM). Dentro de su competencia directa se

destaca la emisora Reina de Colombia, La Voz de mi tierrita, Triunfo Estéreo que están bajo frecuencia F.M. Manifiestan que en algunas ocasiones se llega a presentar la competencia desleal, por parte de la radio fusión comunitaria al salirse de su campo de acción y ejercer funciones de tipo comercial. Para dar respuesta a estas adversidades Radio Furatena toma alternativas de fidelización con los clientes como promociones en las pautas publicitarias y transmisiones en vivo.

Otro de sus grupos de interés, son los proveedores, con quienes tienen relaciones fuertes desde hace varios años. Con ellos se mantienen adecuados canales de distribución y comunicación, al ser aliados en la prestación de su servicio.

3.4 ENTORNO ORGANIZACIONAL

En la dimensión del entorno organizacional, se evalúan las relaciones de los integrantes internos de la entidad, como empleados y directivos. Se observa de cerca el ambiente organizacional, la manera cómo reaccionan ante diferentes circunstancias y el manejo tanto de debilidades como fortalezas.

Para evaluar esta dimensión dentro de Radio Furatena se tuvieron en cuenta veinte factores:

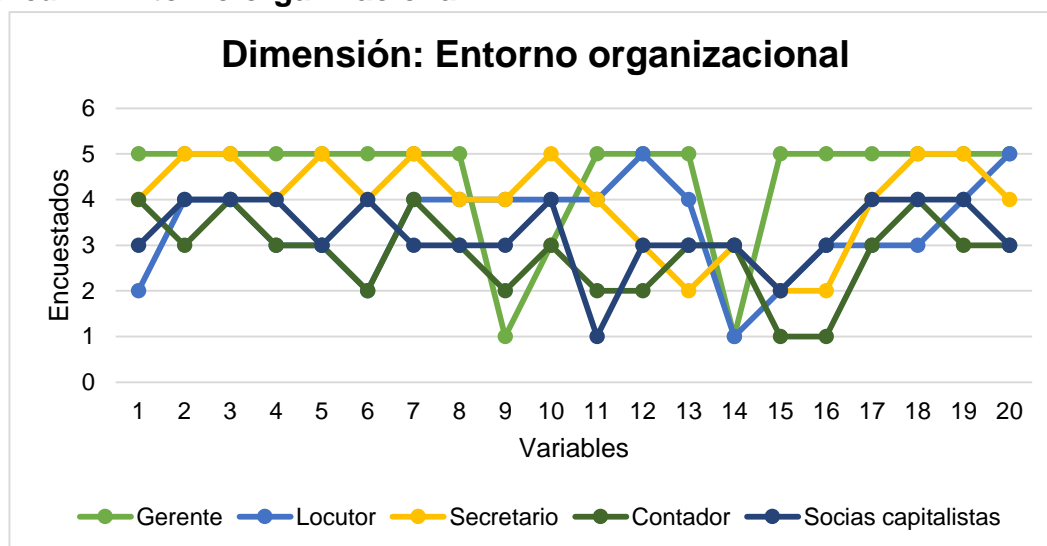
Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...

1. En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización
2. La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales
3. La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados
4. El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales
5. La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados
6. La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).
7. En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional
8. La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo
9. En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación

10. En la empresa la información fluye en los diferentes niveles
11. La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente
12. El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia
13. La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.
14. Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto
15. En la empresa se tiene previsto el plan de carrera
16. La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)
17. La empresa promueve un adecuado clima organizacional
18. La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información
19. La empresa promueve el trabajo en equipo
20. La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa

(Ver Anexo G: “Test de buenas prácticas, Dimensión: Características del entorno socioeconómico Anexo H: “Test de buenas prácticas, Dimensión: entorno organizacional”).

Gráfica 4. Entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de Anexo H: “Test de buenas prácticas, Dimensión: Entorno Organizacional”

En el caso de la gráfica 4, la gerente califica en el nivel más bajo, en las variables la 9 y la 14, la participación de los empleados y familiares en cursos de capacitación y la existencia de barreras de comunicación entre los integrantes de la organización podría ocasionar conflictos; opinión en la que concuerda el locutor. Las socias capitalistas creen que la dirección no alienta a los empleados a comunicarse claramente, esto observado en su calificación de nunca para la variable 11.

Para los demás encuestados las variables evaluadas se encuentran en los niveles intermedios, en la opinión del contador las variables 15 y 16, están en el nivel de nunca. Estas se refieren a que en la empresa no se tiene previsto un plan de carrera, ni un programa de estímulo a la excelencia hacia sus empleados.

Los factores mejor calificados, se encuentra el establecimiento de la misión, visión, las políticas, los objetivos organizacionales y el organigrama, los cuales, dan a conocer a sus empleados. Este hecho es importante para la organización, al motivar la participación de los integrantes de la empresa, para realizar la labor de forma agradable.

Se hace necesario que la administración, tome medidas para mitigar los riesgos relacionados con el recurso humano. Es entonces cuando se promueve la comunicación entre la gerencia y los empleados para la seguridad y la confidencialidad de la información manejada dentro de la entidad.

La dirección manifiesta que promueve una adecuada comunicación, a fin de generar confianza en los empleados, de tal manera que no se ponga en riesgo su estabilidad laboral, personal o familiar, además de motivarlos a alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, se observan dificultades en las relaciones dentro del mismo nivel, lo que provoca en algunas ocasiones, situaciones de conflicto, para lo cual la administración debe buscar estrategias que motiven la comunicación clara, promover el trabajo en equipo e intentar disminuir los niveles de desinformación entre ellos mismos.

De otra parte, los funcionarios directivos manifiestan realizar evaluación del desempeño y rendimiento de los empleados, para observar su evolución dentro de la organización. Por el contrario los empleados manifiestan que la empresa no tiene plan de incentivos o reconocimiento del trabajo realizado, tampoco tiene previsto un plan de carrera en el que permita el crecimiento profesional, por el contrario por años han estado ejerciendo la misma labor que se convierte en actividades mecánicas y repetitivas, limitando su avance.

3.5 PLAN DE SUCESIÓN

En la quinta dimensión se encuentra el plan de sucesión, identificado como un proceso en el cual se elige una persona que ocuparía el puesto de otra, siendo el sucesor quien va a desarrollar las funciones del anterior.

Antes de elegir al sucesor, es necesario identificar las características profesionales que debe tener este profesional. El proceso de selección del sucesor debe iniciarse con anterioridad al momento de decidir el cambio, “el reto es que la transición comience años antes del retiro, ya que si un sucesor es elegido de forma repentina, se corre el riesgo que la persona no resulte idónea para el puesto”⁶⁴, además de permitir la continuación de los procesos de manera normal, evitando traumatismo en la administración de la empresa.

Par evaluar esta dimensión se le aplicó el test a la gerente y las socias capitalistas, personas que tienen pleno conocimiento de lo que podría ocurrir con respecto al manejo de la sucesión.

También se contrastó la información con la persona encargada de contabilidad quien conoce de cerca la familia empresaria y la forma como toman decisiones, los demás empleados no fueron tenidos en cuenta en esta sección.

Las características evaluadas se describen a continuación:

Importancia del plan de sucesión...

1. La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión.
2. El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia.
3. En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro.
4. Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar.
5. Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión.
6. En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos.
7. El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia.
8. En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor.
9. En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa.
10. El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años.

(Ver Anexo I: “Test de buenas prácticas, dimensión: Plan de Sucesión”)

⁶⁴ AYALA, Jessica. Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora. Universidad Autónoma De Nuevo León. Monterrey. 2013. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>

Gráfica 5. Plan de sucesión



Fuente: Elaboración propia, a partir de Anexo I: “Test de buenas prácticas, Dimensión: Plan de sucesión”

En la gráfica 5 se evidencia que Radio Furatena, no tiene previsto el plan de sucesión, ni traspasar el mando a la segunda generación. Según lo manifestado por las socias se estima vender la empresa en el evento que María Natividad Ballesteros de Rocha decida entregar la gerencia, ya que los miembros de la familia no tienen interés en continuar con la emisora, teniendo en cuenta que la mayoría está fuera del país y sus aspiraciones profesionales están distantes del manejo de la empresa.

Se evidencia que el 0% las personas encuestadas coinciden en manifestar que no existe un plan de sucesión. Esto se debe a que las socias capitalistas de la empresa, son quienes deben realizar la sucesión, pero como no ejercen actividades relacionadas con los medios de comunicación, y no residen en Chiquinquirá, no consideran estar al frente de esta empresa y no lo perciben que haga parte de su crecimiento profesional.

Las socias capitalistas plantean la posibilidad de vender la emisora, para que Natividad Ballesteros de Rocha, tenga una vida más sosegada. Sin embargo ella, espera mantenerse en la dirección hasta que le sea permitido, pues es quien se ha mantenido al pie de la lucha y ha sobrepasado muchas otras adversidades, lográndola mantener por tantos años como una de las emisoras más reconocidas de la región.

3.6 DIMENSIÓN GOBIERNO CORPORATIVO

Se evalúan aquellas prácticas en las que la dirección de una entidad, mantiene su relación con las partes interesadas, así como la importancia del gobierno corporativo para los miembros de la empresa.

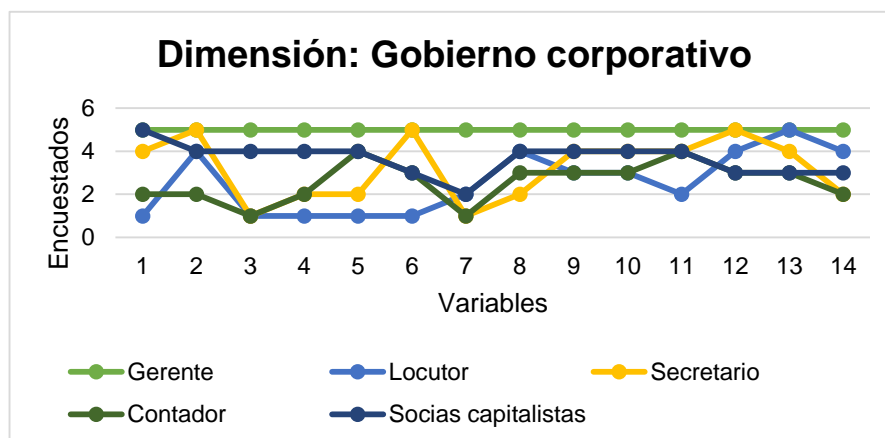
Se tuvieron en cuenta 14 características:

Importancia del gobierno corporativo...

1. Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia.
2. La empresa cuenta con un código de ética.
3. Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social.
4. Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general.
5. La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas.
6. Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia.
7. La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad.
8. La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores.
9. La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas.
10. La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores).
11. La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y las entidades de control.
12. En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos.
13. La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores – familia.
14. La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés.

(Ver en el Anexo J: “Test De Buenas Practicas, Dimensión: Gobierno Corporativo”).

Gráfica 6. Gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia, a partir de Anexo J: "Test de buenas prácticas, Dimensión: Gobierno Corporativo"

Se denota la opinión sesgada de la gerente al compararla con los demás encuestados. Ella considera que todas las variables de esta dimensión siempre han sido importantes dentro de la organización. Por el contrario, para el locutor las variables de la 3 a la 6 están en el nivel nunca, es decir perciben que no hay una participación activa de los socios dentro de la entidad, ni se tiene un pleno conocimiento de los deberes y derechos de los accionistas. Para los demás empleados las características 3 y 7 están en el nivel de nunca, porque no existen comités de apoyo de tareas del consejo de familia, sin que implique la delegación de la autoridad.

Por otro lado el secretario considera las variables 2, 6 y 12 con una valoración de siempre, puesto que la empresa divulga información relevante de manera oportuna y existen normas para la resolución de conflictos. El locutor, solamente considera en el nivel de siempre la variable número 13, pues cree que la empresa tiene mecanismos concretos para la resolución de conflictos entre accionistas, directores y familia. Es preciso indicar que para las socias capitalistas la mayoría de las variables se encuentran en el nivel casi siempre.

Debido a lo anterior la entidad promueve las buenas prácticas con cada una de las partes de interés, además de proporcionar trato equitativo. En radio Furatena se divulga la información relevante tanto para la asamblea de familia como para las partes interesadas de una manera clara y oportuna, para que sea posible la toma de decisiones adecuada en cada uno de los aspectos que les competen.

Es posible concluir entonces, que en Radio Furatena las prácticas de gobierno corporativo inspiran confianza y promueven el cumplimiento de los objetivos trazados, motivando la mejora de la organización. Así pues, es de vital importancia mantener las buenas relaciones para con sus partes de interés, a pesar de los conflictos internos que se llegaren a presentar.

Por otro lado su principal dificultad se ha mantenido en el hecho de que la asamblea de familia no ha tomado la iniciativa de diseñar el plan de sucesión y motivar a las nuevas generaciones por adentrarse en el mundo de la radiodifusión.

3.7 EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN CONJUNTO

En la Gráfica 7, se revela el consolidado de los resultados obtenidos de la aplicación del test de las dimensiones en su conjunto. El promedio de las respuestas que se derivan para la determinación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, refleja un acercamiento al ideal de las prácticas de cada dimensión evaluada.

El hexágono rojo representa el ideal de las buenas prácticas, cuanto más se acerque la línea azul al ideal, se podrá determinar el cumplimiento de cada una de las dimensiones que componen las buenas prácticas de gobierno corporativo en la emisora. A continuación se refleja que las dimensiones como entorno organizacional y entorno socioeconómico, se acercan más al ideal de óptimas prácticas organizacionales.

Gráfica 7. Resultado del total de las dimensiones



Fuente: Elaboración por los integrantes del proyecto “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, a partir de la aplicación del test de dimensiones.

Así, el punto más cercano al ideal es el correspondiente a la dimensión del entorno organizacional, con un porcentaje del 79%, esto indica que las características allí evaluadas son las más tenidas en cuenta dentro de la organización. La estructura organizacional es decir, la misión, visión, objetivos, políticas, organigrama, entre otros, tiene un alto nivel de importancia por las directivas de Radio Furatena, pues es necesario su conocimiento tanto por parte de ellas, como de cada uno de los empleados. El 21% es el porcentaje que falta para obtener un nivel óptimo en esta dimensión, representado principalmente por las barreras en la comunicación que existe según los empleados, dificultad que la gerencia ha tratado de disminuir a través de los años.

Luego se encuentra la dimensión de las características del entorno socioeconómico con un 72%, nivel en el que se utilizan estas prácticas empresariales dentro de radio Furatena, donde es notable el compromiso de cumplir con todas aquellas responsabilidades que tengan con el Estado y la sociedad. El 28% restante está dado por las variables referentes al cambio de políticas de la dirección en las que se comprometería el desarrollo económico de la entidad y de igual forma el reto respecto a los continuos cambios tecnológicos.

En cuanto a la dimensión del gobierno corporativo, se obtuvo un nivel óptimo del 63%, que promueve el compromiso de los grupos de interés en cada actividad y la filosofía organizacional a través del uso de las buenas prácticas. En el 37% restante para lograr el ideal, se evidencia la falta de promoción de la participación activa por parte de la asamblea de familia, lo que pone en riesgo la toma de decisiones.

En lo referente a la dimensión de asamblea de familia y/o consejo de familia se cuenta con un ideal del 61%, donde se encuentra enmarcado el establecimiento y cumplimiento de los elementos que hacen parte de la estructura organizacional, así como se resalta la preservación de los bienes de la entidad y los valores de la familia. Así, el porcentaje que no permite llegar al nivel óptimo en esta dimensión corresponde al 39%, pues se tuvieron en cuenta variables relacionadas con la sucesión, tema de notable dificultad para Radio Furatena ya que las socias no se han encargado de elaborarlo ni de motivar a las nuevas generaciones a interesarse por seguir el camino de la radiodifusión.

Por el lado de la dimensión del entorno familiar, esta tiene un ideal del 56%, contemplando la importancia de la toma de buenas decisiones y las diferentes alternativas para el beneficio de la entidad. El 44% se enfoca en las variables relativas a la sucesión y a la participación directa de las socias capitalistas en Radio Furatena, variable ausente en la toma de decisiones.

Por último se encuentra la dimensión del plan de sucesión, esta tiene menos acercamiento al ideal pues obtuvo un porcentaje del 0% al aplicar los test, es decir, no tiene ni un mínimo nivel de óptimo frente a lo que se esperaría. La problemática con el plan de sucesión en la emisora no ha sido contemplada por la asamblea de familia.

CONCLUSIONES

Durante medio siglo de funcionamiento de Radio Furatena Rocha e Hijos SC & Cia se puede expresar que sin importar los retos que se presentan durante la ejecución de labores, como lo son la globalización, los cambios generacionales, los constates cambios tecnológicos, entre otros, ha logrado perdurar al aire, acompañando el que hacer, en especial de los campesinos. Su valor agregado ha sido el reconocimiento a la idiosincrasia y la cultura popular, al ser cuna de la música carranguera, actividad que se promueve con el concurso “Guitarra de plata campesina”, manteniendo la identidad cultural de la región cundiboyacense.

Documentar la historia empresarial en la emisora Radio Furatena Rocha e Hijos y Cía. S. en C., ha sido relevante en la medida que se logró caracterizar y conocer su trayectoria, a partir de las historias de vida de sus fundadores y de la empresa. Se distingue a la familia Rocha Ballesteros por su tenacidad y persistencia al estar activa en los medios de comunicación por más de 50 años.

En el tránsito de la familia Rocha Ballesteros a familia empresaria, la perseverancia es una constante en su perdurabilidad. Es evidente que personas unidas por lazos familiares con objetivos en común, logran sacar adelante sus ideas de negocio. En Radio Furatena la antigüedad de sus empleados ha sido determinante en su perdurabilidad, al afianzar vínculos no sólo de los trabajadores sino de la familia, permitiendo dar continuidad a los factores culturales característicos del contexto popular. Se reconocen los esfuerzos de Alejandro Rocha Zamudio y la tenacidad de María Natividad Ballesteros de Rocha, por sacar adelante esta empresa, junto con sus cinco hijas.

El evaluar el gobierno corporativo en la empresa, a través de dimensiones como la asamblea de familia, el entorno familiar, el entorno socioeconómico, el entorno organizacional, el plan de sucesión, y la importancia del gobierno corporativo, permitió identificar que la empresa mantiene adecuadas relaciones con sus partes interesadas. Sin embargo su mayor debilidad es la falta de un protocolo de familia, en el que se establezcan acuerdos de compromiso, preparación de sus miembros para el cambio generacional, resolución de conflictos y un plan de sucesión. El definir un protocolo de familia mantiene el compromiso de la familia empresaria.

La continuidad trasgeneracional de Radio Furatena, es el riesgo más latente, ya que no se ha preparado para este suceso, ya que la representación legal de la emisora, se ha mantenido en cabeza de su gerente y mayor accionista, quien no ha delegado el mando y no ha previsto un plan de cambios. Este es un reto que debe asumir la empresa, así como el de innovación y el establecer reglas claras que armonicen los intereses de la empresa, la familia y la propiedad. Gracias a las directivas y empleados de Radio Furatena, se logró el objetivo de documentar la historia empresarial y evaluar las prácticas de gobierno corporativo, como insumo del proyecto “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de

Chiquinquirá”, como aporte al desarrollo de las empresas de familia, al impulsar las buenas practicas organizacionales.

Observando la historia empresarial de la emisora y evaluando las prácticas de gobierno corporativo, se determinó que allí no existe un adecuado gobierno corporativo, debido a que las socias no se reúnen adecuadamente para realizar las toma de decisiones; además, no se cumple la separación adecuada de los elementos que componen una empresa de familia, es decir la familia, la propiedad y empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la elaboración de un protocolo de familia que incluya el plan de sucesión, pues es una herramienta útil en el momento de los cambios generacionales. En este, es necesario incluir el perfil del sucesor, que se supla las necesidades de la entidad de manera adecuada. Con esto, la empresa estaría preparada para afrontar los riesgos que pudieran ocurrir en el momento del cambio.
- Formalizar el Consejo de Familia, para la adecuada toma de decisiones. Con el fin de distribuir las responsabilidades, para que no sobrepase la carga laboral sobre solo una de las asociadas.
- Es necesario delegar de funciones, que permita la adecuada gestión y el cumplimiento apropiado de las tareas de cada uno de los integrantes. De manera que la toma de decisiones en consenso sean más efectivas.
- Establecer relaciones claras entre la propiedad, la empresa y la familia, generando un escenario de resolución de conflictos. Con ello evitar se distorsionen los elementos antes mencionados.
- Realizar constante evaluación de riesgo de negocio, con el fin de detectar a tiempo y mitigarlo, ya que debido a los constantes cambios tecnológicos, se requieren esfuerzos mayores para permanecer en el tiempo y ser competitivos.
- Establecer un plan de incentivos, capacitación y beneficios laborales para sus empleados y miembros de la organización. Con el fin de que se realice una motivación y una búsqueda constante de excelencia.
- Mejorar la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa, evitando que se transmita información equivocada y ocurran inconvenientes laborales y personales.
- Aunar esfuerzos entre las partes interesadas para darle continuidad a la empresa de familiar, para mantener una sinergia adecuada en el desarrollo de sus procesos administrativos y comerciales.
- Contribuir con la conservación del patrimonio cultural representado en los más de 15.000 discos que se encuentran en la discoteca de la emisora y así, tener evidencias de la historia de la música y la evolución tecnológica a la que esta se ha enfrentado.

REFERENCIAS

ACUÑA, Olga. Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá. Revista de Historia Regional y Local. Tunja. 2014.

ARIAS, Helmuth y ANTOZANA, Gabriela. Perfil espacial de la economía boyacense. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2014. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v34n59/v34n59a05.pdf>

AYALA, Jesica. Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora. Universidad Autónoma De Nuevo León. Monterrey. 2013. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>

BALLESTEROS, Natividad. Representante legal de Radio Furatena Rocha e Hijos S. en C. Chiquinquirá, 2019

Banco de la Republica de Colombia. Boletín de indicadores económicos. Colombia. 2015. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

BARBOSA, Yineth. Central de Abarrotes una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño. Chiquinquirá. 2017. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia Sede Seccional Chiquinquirá. Escuela De Administración De Empresas.

BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. La empresa familia: problemas y soluciones. 2005.

BENÍTEZ, Agustín. Entrevista realizada por Vanessa Villamil y Vanessa Gonzalez. 2019

BERNHARDT, F. El eslogan publicitario. Aproximaciones para una caracterización de la forma. Revista científica de UCES. 2012. Disponible en: http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/1900/1/EI_eslogan_Bernhardt.pdf

BETANCOURT ZÁRATE, Gilberto. De la historia empresarial a la historia organizacional. [En línea]. Revista de ciencias administrativas y sociales. Bogotá. 2003. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/27265/1/25034-87941-1-PB.pdf>. CALAVIA, José. Aspectos societarios de la empresa familiar. 1998.

CAMPBELL, Donald y STANLEY, Julián. Diseños Experimentales y Cuasi-experimentales de Investigación. Amorrortu editores. Buenos Aires. 2012.

CANO, Juan. Una visión de la empresa familiar excelente. [En línea]. 2015. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>.

CASTIBLANCO, Daniel. Entrevista realizada por Vanessa Villamil y Vanessa Gonzalez. 2019

CHINER, Alfonso. La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. Universidad de Navarra. 2011.

CONFECAMARAS. Empresas líderes de Colombia trabajarán por el Buen Gobierno Corporativo. [En línea]. 2013. Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/134-empresas-lideres-de-colombia-trabajaran-por-el-buen-gobierno-corporativo>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Colombia. 2005. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/boyaca/chiquinquira.pdf>.

FERRAROTI, Franco. Las historias de vida como método. SciELO. Universidad Sapienza de Roma. 2007. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352007000200002#notas

FLORES, Julio y ROZAS, Alan. El gobierno corporativo: un enfoque moderno. 2008.

FRANCO, Rafael. Evolución histórica del control. Revista N° 5 Ene.-Mar. 2001. GAITÁN, Sandra. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. [En línea]. Universidad EAFIT. Medellín. 2009. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327246007>.

GANGA, Francisco y VERA, José. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de Administración. Bogotá. 2008.

GUTIERREZ, Santiago. Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. Universidad CEU San Pablo. España. 2003.

<https://www.facebook.com/omarcpauna>

HURTADO, Jacqueline. La investigación: Aspectos preliminares

JIMÉNEZ, Rosa. Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. Editorial Ciencias Médicas. La Habana. 1998. Pág. 12
MALPARTIDA, Jorge. El medio de comunicación como empresa responsable. 2010.

- MARTIR, Catarina. Universidad de las Américas. Puebla. 2019.
- MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México. 2009.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2010. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3797.html>
- MOLINA, Paula. BOTERO, Sergio y MONTOYA, Juan. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Pensamiento & Gestión, núm. 41. Barranquilla. 2016.
- MONTENEGRO, Paola. Estandarización de buenas prácticas empresariales. Universidad militar nueva granada. Bogotá. 2016. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14455/MontenegroCamachoPaolaAndrea2016.pdf;jsessionid=349CDB85A00AEDDB452D0EBAC371E301?sequence=3>
- MUÑOZ, Clermont. Buen gobierno corporativo= competitividad. [En línea]. Columbia University Press. NY. 2011. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/wpcontent/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>.
- NOGALES, Fernando. La familia empresaria. Editorial Díaz de Santos SA. 2008.
- PERÉZ, Mauricio. La economía en el panorama de las ciencias sociales. Universidad Externado de Colombia. SciELO. Bogotá. 2004. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722004000100007.
- REDACCIÓN: EL TIEMPO. Boyacá, líder empresarial. [En línea]. El Tiempo. 1996. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-599390>.
- REINA, Yury y RUBIO, Karen. Boyacá: Un contraste entre competitividad, desempeño económico y pobreza. Banco de la Republica de Colombia. Bogotá. 2016.
- REYES, Catalina. Cambios en la vida femenina durante la primera mitad del siglo XX. Banco cultural del Banco de la Republica de Colombia. Bogotá. 2018. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-68/cambios-en-la-vida-femenina-durante-la-primera-mitad-del-siglo-xx>
- RODRÍGUEZ, Dora. MOLINA, Carlos. DÍAZ, Ana y RUÍZ, Juan. Proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”. Grupos de investigación HECOS y Julio Flórez. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá.

RODRIGUEZ, Dora. RUIZ, Juan y DIAZ, Ana. Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Chiquinquirá. Revista Espacios. 2019.

RODRÍGUEZ, Gilberto. Competencia laboral. Contribuciones a la Economía" revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360. Guadalajara. 2006. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf

RODRIGUEZ, Wilfrido. Historiografía de empresas y de empresarios en el departamento del Cesar. Gestión y región n° 14. 2012.

ROMERO, Ethna. La radio y la opinión pública en Boyacá. Una mirada crítica a la comunicación radial del departamento. Universidad de Boyacá. 2011. 189p.

ROMERO, María. La historia empresarial. Ed. El colegio de México. A.C. México. 2003.

RONCANCIO, Cristian. La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Chiquinquirá. 2016.

SALAZAR, Ebelyn y VILLAMARIN, Sandra. Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. 2011. [En línea]. Latacunga. 2011. Tesis. Universidad Técnica De Cotopaxi. Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>.

SÁNCHEZ, German. DUARTE, Leonardo. BLANCO, Mario. El conocimiento en la economía global y colombiana. Universidad Militar Nueva Granada. SciELO. Bogotá. 2013. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v21n2/v21n2a07.pdf>.

Superintendencia financiera de Colombia. Código de mejores prácticas corporativas. Superintendencia financiera de Colombia. Bogotá. 2007.

Universidad Autónoma de las Américas. Historia empresarial colombiana. 2011.

URIBE, Mario y CUJIÑO, Milena. Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel. Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses. Clío América. 2015.

www.radiofuratena.com

Anexo A

“CARTA DE INTENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION EN LA EMISORA RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS SC & CIA.”



Chiquinquirá, 29 de Agosto de 2018

Doctora
María Natividad Ballesteros de Rocha
Gerente
Radio Furatena Rocha E Hijos S.C. & Cía.

La Ciudad

Cordial saludo:

Los grupos de investigación HECOS y Estudios Regionales “Julio Flórez”, cuyos integrantes pertenecen a la Escuela de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la UPTC, Facultad Chiquinquirá, estamos desarrollando un proyecto de investigación denominado “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, bajo la dirección de los profesores Dora Marcela Rodríguez García, Carlos Alberto Molina Rodríguez, Ana Patricia Díaz Aldana y Juan Carlos Ruíz Torres.

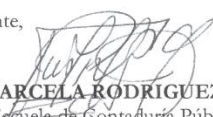
Consideramos que las empresas de familia, como la que Usted representa, han sido de gran trayectoria e influencia en la economía y en la generación de oportunidades en la región cundiboyacense. La estrategia de investigación corresponde a un estudio de caso que tomará como referente a la “Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. CIA.”, y acudirá a la aplicación de entrevistas en profundidad a miembros de la empresa, lo cual permitirá identificar de manera particular la historia empresarial, las prácticas de gobierno corporativo y su incidencia en el entorno.


En la fase preliminar del proyecto de investigación agradecemos su colaboración para el suministro de la información, la cual recibirá un tratamiento absolutamente confidencial y, si Usted lo estima conveniente, enviaremos una copia de los resultados de investigación.


El estudiante encargado del proceso de recolección de información son Leidy Vanessa Villamil Castro y Anyi Vanessa González Quiñonez estudiantes de Noveno Semestre, del programa de Contaduría Pública UPTC-Sede Seccional Chiquinquirá, quienes tendrán la posibilidad de realizar su proyecto de grado, bajo la modalidad: “Participación activa en un Grupo de Investigación” institucionalmente inscrito, reconocido y aprobado por la Dirección de Investigaciones (DIN).

Agradecemos de antemano su colaboración

Atentamente,


DORA MARCELA RODRIGUEZ GARCIA
Docente Escuela de Contaduría Pública
UPTC Seccional Chiquinquirá
Investigador Principal


ANA PATRICIA DÍAZ ALDANA
Docente Escuela de Administración de Empresas
UPTC Seccional Chiquinquirá
Co- Investigador
Cel: 3133425640

Recibi: 
agosto 29/018

Anexo B

“AUTORIZACIÓN SUMINISTRO DE INFORMACIÓN RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS SC & CIA.”



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
Consentimiento informado

LA GOBERNANZA CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL MUNICIPIO DE CHIQUINQUIRÁ

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, están adelantado el proyecto denominado: “LA GOBERNANZA CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL MUNICIPIO DE CHIQUINQUIRÁ”, cuyo objetivo es estructurar los lineamientos para mejorar las prácticas corporativas en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Este proyecto de investigación desarrollado por los investigadores **Dora Marcela Rodríguez García, y Carlos Alberto Molina Rodríguez, Ana Patricia Díaz Aldana, Juan Carlos Ruiz Torres.**

Para ello, se ha previsto su participación específicamente en el diligenciamiento de una entrevista para el logro del objetivo descrito. Por lo anterior es importante que usted, nos permita hacer uso de la información recogida en esta entrevista, para fines de divulgación estrictamente científica y académica a través de medios de divulgación científica como revistas especializadas, ponencias, entre otros. Se explicita su voluntad, así:

Yo, Maria Natividad Ballesteros B. identificado (a) con cédula de ciudadanía Nro. 41391592 de Bogotá, integrante de la organización Radio Furatena en el cargo de Gerente manifiesto mi interés en participar en la actividad ya mencionada y autorizo a la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá para hacer uso de la información por mi proporcionada para los fines ya escritos. Manifiesto haber sido informado (a) previamente del uso que se dará a dicho material.

En nombre de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, agradecemos su valiosa ayuda en este sentido esperamos que los resultados de esta investigación puedan mejorar sus procesos de aprendizaje y ayude en la toma de decisiones de la empresa experimental.

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
C.C. 41391592 de Bogotá
Cargo: Gerente
Organización: Radio Furatena

Chiquinquirá, Noviembre 26 de 2018.

Anexo C

“CUESTIONARIO DE ENTREVISTA, EMPRENDIMIENTO E INICIO DE LA EMPRESA.”

EMPRENDIMIENTO E INICIO DE LA EMPRESA

Antes de convertirse en empresa, toda idea de negocio tiene un proceso con el cual llega a consolidarse en un mercado y comienza a crecer. Este proceso se lleva a cabo en un contexto social y económico que determina características de una empresa; por ello es necesario conocer dicho contexto con el fin de determinar esas estrategias que la han llevado a mantenerse en el tiempo como organización exitosa.

▲ ¿Qué puede contar (el entrevistado) acerca de los inicios de la empresa?

Año

¿Cuál fue la fecha de creación de la empresa?

Lugar

¿Dónde se creó la empresa?

Idea inicial

¿De dónde surgió la idea de crear esta empresa?

Fundadores

¿Quién creó la empresa?

Filiación

¿Intervinieron algunos familiares en la creación?

Actividad económica

¿El fundador (y los socios) tenía(n) algún otro tipo negocio cuando se fundó esta empresa?

Capital

¿Cuánto capital se utilizó para crear la empresa?, ¿fuente?

▲ ¿Con qué razón social (nombre) se fundó la empresa?, ¿por qué ese nombre?

▲ ¿Qué características tenían las instalaciones donde se inició la empresa?

Lugar

¿Dónde funcionó la empresa en sus inicios?

Instalaciones

¿Cómo era el local?, ¿era propio, arrendado?, ¿se realizaron algunas modificaciones?

▲ ¿Qué características administrativas tuvo la empresa al momento de su creación?

Socios

¿Hubo participación de socios en la creación de la empresa?, ¿qué aportó cada uno de ellos?

Formalización

¿La empresa se formó mediante escritura o algún otro tipo de documento o se fundó con base en la palabra de los fundadores?

Actividad económica

¿Qué productos (o servicios) se ofrecían al momento de la creación de la empresa?

Empleados

¿Con cuántos empleados se contaba cuando inicio su funcionamiento?

Organigrama

¿Contaba la empresa al momento de su fundación con algún tipo de estructura administrativa?

▲ ¿Qué se conoce (el entrevistado) acerca de la formación académica y actividad laboral de los fundadores?

Experiencia

¿Qué experiencia laboral tenía el fundador de la empresa antes de fundarla?

Actualización académica

¿Qué formación académica tiene actualmente el fundador de la empresa?

▲ ¿Qué sabe (el entrevistado) acerca de cómo era Chiquinquirá al momento de fundarse la empresa?

¿Existían en la región o en la ciudad otros negocios similares cuando se fundó la empresa?

FAMILIA

Se hace necesario conocer las particularidades que caracterizan una familia, desde el momento en que nace, pasando por las anécdotas de vida con las cuales se consolida; de aquí, se observa como un crecimiento social desde unas percepciones culturales aportan al crecimiento y consolidación de una familia empresaria.

▲ Al momento de la creación de la empresa, ¿cómo estaba integrada la familia?

Origen

¿De dónde es oriunda la familia?

¿Quiénes conformaron el matrimonio que dio origen a la familia?

¿Cómo se conocieron?

Permanencia Si la familia no se formalizó en Chiquinquirá, ¿cuánto tiempo lleva establecida en este municipio?

▲ ¿A qué se dedicaba la familia antes de fundar la empresa?

▲ ¿Cómo está conformada actualmente la familia propietaria de la empresa?, ¿cuál es su relación con la empresa?

¿Cuáles familiares aportan en mayor medida al funcionamiento de la empresa?, ¿qué labores adelantan?

¿Cuántos miembros derivan un sustento directo de la empresa familiar?

Recorrido generacional

¿Cuántas generaciones de la familia han crecido con la historia de la empresa?

Actividad económica alterna

¿Tiene la familia otras empresas o negocios alternos a la empresa?

▲ ¿Qué papel ha jugado la empresa en la unión familiar?

Empatía familiar

¿Cómo son las interacciones de los miembros de la familia dentro y fuera de la empresa?

Administración

¿Qué incidencia tiene la familia a la hora de tomar decisiones en la empresa?

¿Cuáles son los conflictos y/o dificultades que se han presentado?, teniendo en cuenta la relación familia-empresa.

¿La empresa ha cambiado de razón social?, ¿por qué?

▲ ¿Qué puede contar (el entrevistado) acerca del papel de la familia en la historia de la empresa?, ¿cómo ha influido la empresa en la familia y en sus integrantes?

Acontecimientos

¿Cuáles han sido los momentos de mayor dificultad por los cuales ha atravesado la empresa?

¿Cuáles han sido los momentos claves, de grandes cambios en la historia de la empresa?

▲ Formación, crecimiento y desarrollo personal

¿Cuántos miembros han logrado hacer carrera profesional gracias a la empresa?

¿Qué profesión tienen los miembros de la familia que más aportan a la empresa familiar?

¿Cuáles enseñanzas han dejado los fundadores de la empresa en la familia?

▲ ¿Cómo se ha dado el relevo generacional en la administración de la empresa?

¿Cómo se fomenta el contacto de las nuevas generaciones en las empresas?

¿Se ha pensado en un plan de sucesión para las nuevas generaciones?

▲ ¿Qué expectativas tiene la familia frente al futuro de la empresa?

ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA

El estado actual de una empresa, determina si las decisiones tomadas por quienes la han dirigido han permitido constituirse en un caso de éxito para el medio socio económico donde ejecuta sus operaciones y si es necesario tomar nuevas rutas a seguir con el fin de perdurar en el tiempo.

▲ ¿Cuáles son las actuales condiciones administrativas de la empresa?

Propietarios

¿A quién pertenece la empresa?

De ser una sociedad, ¿qué participación (valores porcentuales) tienen los familiares?, ¿cuenta con asociados diferentes a la familia?

Infraestructura

¿Con cuántos empleados cuenta actualmente?, ¿cuáles son sus roles?

¿Cómo es la infraestructura actual de la empresa?

¿Cuenta la empresa con sedes?, ¿dónde están ubicadas?, ¿cuál es su tamaño?, ¿cómo se administran?

Administración

- ¿Cuántos productos (servicios) se comercializa actualmente?
- ¿Cómo se toman las decisiones de la empresa?
- ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa actualmente?
- ¿Cuál es la estructura administrativa de la empresa?
- ¿La empresa cuenta con identidad corporativa?
- ¿Qué insumos utilizan las directivas para tomar decisiones en la empresa?
- ¿Qué políticas guían las decisiones de la empresa?

▲ ¿Qué papel juega la familia en la actual administración de la empresa?

- ¿Quién dirige la empresa?
- ¿Qué nivel académico tiene el actual gerente de la empresa?
- ¿Qué roles tienen los miembros de la familia que laboran en la empresa?, ¿cuál es su nivel académico?
- ¿Existen órganos de administración a través de los cuales se realicen controles o se regulen las actividades?

▲ En este momento, ¿cuál es la competencia directa de la empresa?

- ¿Cuántas empresas similares existen actualmente como competencia directa?
- ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?

▲ ¿Cómo evalúa (el entrevistado) las condiciones actuales de la empresa y cómo vislumbra su futuro?

- ¿Cuáles han sido los aciertos que le han generado éxito a la empresa?
- ¿Hacia dónde se proyecta la empresa en el mediano y largo plazo?

▲ ¿Cómo evalúa (el entrevistado) la participación de la familia en las condiciones actuales y futuras de la empresa?

- ¿Cómo se establece los límites entre familia y empresa?
- ¿La siguiente generación está preparada para asumir la dirección de la empresa familiar?

APLICADO A: Natividad Ballesteros Ballesteros.

Anexo D

“RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS SC & CIA: GOBIERNO CORPORATIVO (Lista de Chequeo).”

RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS S.C & CIA GOBIERNO CORPORATIVO (Lista de chequeo)

Responsables: Anyi Vanessa González Quiñonez y Leidy Vanessa Villamil Castro.

Fecha: _____

Definición: “Conjunto de arreglos legales, culturales e institucionales que determinan las actividades de las empresas que cotizan en bolsa, como es ejercido en control y cómo son asignados los riesgos y los retornos de la firma” (Blair, 1995).

Objetivo: Identificar los agregados propios del gobierno corporativo, con los cuales se dirige y controla la empresa mejorando la presentación de información y los procesos organizacionales ante sus diferentes grupos de interés (accionistas, colaboradores, proveedores, clientes, entre otros).

Indicadores: Se tendrán en cuenta tres indicadores para el cumplimiento del objetivo planteado. Dentro de los cuales encontramos:

- **Factor:** Son elementos que pertenecen a la estructura administrativa de la empresa, enfocados sobre todo a la parte del recurso humano, quienes hacen posible la aplicación de diferentes controles necesarios en la entidad.
- **Documentos:** Estos pueden tener formato físico o electrónico, donde se recopila información relevante acerca de la empresa.
- **Etapas:** Son actividades periódicas en las cuales se espera evaluar y mejorar la organización.

1. Factor: ¿Con cuáles de los factores presentados a continuación cuenta Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & CIA? Marque con una equis (x) en la casilla correspondiente.

#	FACTOR	SI	NO	N/A
1	Accionistas			
2	Junta de accionistas			
3	Junta directiva			
4	Mecanismo para toma de decisiones			
5	Estructura administrativa			
6	Revisoría fiscal			
7	Control Interno			
8	Comité de control			
9	Principios y valores			

2. Documentos: De los documentos mencionados en la siguiente tabla, ¿Cuáles se poseen de manera física o electrónica dentro de Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & CIA? Marque con una equis (x) en la casilla correspondiente.

#	DOCUMENTOS	SI	NO	N/A
1	Acta de constitución			
2	Protocolo de Familia			
3	Plan de Sucesión			
4	Políticas de la empresa			
5	Misión			
6	Visión			
7	Objetivos empresariales			
8	Manual de procedimientos			
9	Manual de procesos			
10	ISO 9001			
11	ISO 14001			
12	ISO 26001			
13	ISO 31000			
14	Imagen corporativa			
15	Libro Fiscal			
16	Libro de contabilidad			
17	Libro de actas			
18	Código de conducta			
19	Manual de proveedores			

20	Manual de compras			
21	Reglamento interno			
22	Políticas de selección y reclutamiento			
23	Manual de funciones			
24	Inducción y capacitación			
25	Procesos de evaluación y seguimiento			
26	Plan estratégico			
27	Código de ética			
28	Plan de mejora			
29	Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora			
30	Permiso para uso del espectro radioeléctrico			
31	Registro TIC de Radiodifusión Sonora			
32	Licencia para transmisión de Programas informativos o periodísticos			
33	Actualización de los planes técnicos de radiodifusión Sonora			
34	Registro de proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones.			
35	Políticas para la difusión de información sobre niños, niñas y adolescentes			

3. Etapas: ¿Cuáles de las siguientes etapas se elaboran para el correcto desarrollo de las actividades en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & CIA? Marque con una equis (x) en la casilla correspondiente.

#	ETAPAS	SI	NO	N/A
1	Concientización			
2	Definición de normas y principios			
3	Seguimiento de la aplicación			
4	Capacitación para asumir nuevas responsabilidades			
5	La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional			
6	Evaluación y seguimiento			
7	Actividades de Control			
8	Monitoreo			
9	Respuestas a los riesgos			

APLICADO A: Natividad Ballesteros Ballesteros.

Anexo E

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: ASAMBLEA DE FAMILIA Y/O CONSEJO DE FAMILIA”

1	Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia					
		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar	0%	0%	40%	20%	40%
2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar	0%	40%	0%	20%	40%
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar	0%	0%	40%	20%	40%
4	Para la preservación de los bienes y valores de la familia familiar	0%	20%	0%	40%	40%
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar	0%	0%	40%	20%	40%
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa	0%	0%	60%	0%	40%
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar	0%	40%	20%	0%	40%
8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia	0%	20%	20%	20%	40%
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar	0%	40%	20%	0%	40%
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar	0%	60%	0%	0%	40%
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar	20%	40%	0%	0%	40%
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar	40%	0%	20%	0%	40%
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio	20%	20%	0%	20%	40%
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor	20%	20%	0%	0%	60%
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión	20%	20%	0%	0%	60%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo F

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: ENTORNO FAMILIAR”

2	Dimensión: Entorno Familiar					
		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles	0%	20%	40%	20%	20%
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes	0%	20%	40%	20%	20%
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	20%	20%	20%	20%	20%
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia	0%	40%	40%	0%	20%
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa	0%	20%	60%	0%	20%
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones	0%	60%	20%	0%	20%
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones	0%	0%	60%	0%	40%
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa	40%	20%	0%	20%	20%
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa	20%	40%	20%	0%	20%
10	En la familia se aunan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa	0%	0%	60%	20%	20%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo G

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIOECONÓMICO”

3	Dimensión: Características del entorno Socioeconómico					
		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico	0%	0%	60%	40%	0%
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo	20%	0%	40%	20%	20%
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores	20%	0%	20%	40%	20%
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes	0%	20%	0%	40%	40%
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes	0%	0%	0%	40%	60%
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia	0%	0%	40%	20%	40%
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías	0%	0%	20%	60%	20%
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad	0%	20%	40%	0%	40%
9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras	0%	0%	0%	60%	40%
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control	0%	0%	0%	20%	80%
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios	0%	20%	20%	20%	40%
12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas	0%	20%	20%	20%	40%
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras	0%	0%	60%	20%	20%
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones	0%	0%	60%	20%	20%
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social	0%	0%	0%	60%	40%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo H

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: ENTORNO ORGANIZACIONAL”

4	Dimensión: Entorno organizacional	1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas cuenta en el entorno organizacional...	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización	0%	20%	20%	40%	20%
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales	0%	0%	20%	40%	40%
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados	0%	0%	0%	60%	40%
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales	0%	0%	40%	40%	20%
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados	0%	0%	60%	0%	40%
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).	0%	40%	0%	40%	20%
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional	0%	0%	20%	40%	40%
8	La empresa involucra a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo	0%	0%	40%	40%	20%
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan de cursos de capacitación	20%	20%	20%	40%	0%
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles	0%	0%	40%	40%	20%
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente	20%	20%	0%	40%	20%
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia	0%	20%	40%	0%	40%
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.	0%	20%	40%	20%	20%
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto	40%	0%	60%	0%	0%
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera	20%	60%	0%	0%	20%
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)	20%	20%	40%	0%	20%
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional	0%	0%	40%	40%	20%
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información	0%	0%	20%	40%	40%
19	La empresa promueve el trabajo en equipo	0%	0%	20%	40%	40%
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa	0%	0%	40%	20%	40%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo I

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: PLAN DE SUCESIÓN”

5	Dimensión: Plan de sucesión	1	2	3	4	5
	Importancia del plan de sucesión...	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión	100%	0%	0%	0%	0%
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia	100%	0%	0%	0%	0%
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro	100%	0%	0%	0%	0%
4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar	100%	0%	0%	0%	0%
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión	100%	0%	0%	0%	0%
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos	100%	0%	0%	0%	0%
7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia	100%	0%	0%	0%	0%
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor	100%	0%	0%	0%	0%
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa	100%	0%	0%	0%	0%
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años	100%	0%	0%	0%	0%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo J

“TEST DE BUENAS PRACTICAS, DIMENSIÓN: GOBIERNO CORPORATIVO”

6	Dimensión: Gobierno corporativo					
		1	2	3	4	5
	Importancia del gobierno corporativo...	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, rsponsabilidad y transparencia	20%	20%	0%	20%	40%
2	La empresa cuenta con un código de ética	0%	20%	0%	40%	40%
3	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social	20%	40%	0%	20%	20%
4	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general	20%	40%	0%	20%	20%
5	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas	20%	20%	0%	40%	20%
6	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia	20%	0%	40%	0%	40%
7	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad	40%	40%	0%	0%	20%
8	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores	0%	20%	20%	40%	20%
9	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas	0%	0%	40%	40%	20%
10	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interes (empleados, clientes, proveedores)	0%	0%	40%	40%	20%
11	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control	0%	20%	0%	60%	20%
12	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos	0%	0%	40%	20%	40%
13	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia	0%	0%	40%	20%	40%
14	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés	0%	40%	20%	20%	20%

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran

Anexo K

“ENTREVISTA LOCUTOR: AGUSTÍN BENÍTEZ- EXFUNCIONARIO”

FORMULARIO PARA ENTREVISTA

A continuación se le realizarán una serie de preguntas acerca de sus conocimientos sobre la emisora Radio Furatena Rocha E Hijos S.C. & Cia. Es posible que en el transcurso se presenten preguntas diferentes a las abajo mencionadas. Por favor responda con lo que considere adecuado.

Para mayor facilidad tanto para el entrevistador como para usted, la entrevista será gravada.

1. ¿Cuándo inicio su trabajo dentro de Radio Furatena?
2. ¿Cuál fue la función o funciones que desempeñó dentro de Radio Furatena?
3. ¿Cómo fueron los años en los que don Alejandro Rocha se desempeñó como gerente de Radio Furatena?
4. ¿Estuvo usted en el momento en que ocurrió el cambio de don Alejandro a doña Natividad?, de ser afirmativo, ¿En que se diferenciaron ambas gerencias?, ¿Cómo era tener al mando un mujer en aquella época?
5. ¿Cómo eran las instalaciones de Radio Furatena durante el tiempo que usted laboró ahí?
6. ¿Quiénes fueron sus compañeros de trabajo? y ¿Qué cargos desempeñaban?
7. ¿Las personas que ingresaban a Radio Furatena estaban capacitadas en el tema radial, o adquirirían conocimientos durante su estancia allí?
8. ¿Estuvo usted en la primera emisión de Guitarra de plata campesina?, ¿Cómo fueron esos primeros eventos?
9. ¿Qué hechos representativos recuerda usted que marcaron a Radio Furatena en aquella época?
10. ¿Cuáles eran los programas más aclamados por los oyentes durante los años en los que usted trabajó en Radio Furatena?
11. ¿Qué eventos sociales cubría Radio Furatena en aquellos años?
12. ¿Estuvo usted en los periodos en los que hubo cambios en la gerencia?, ¿De qué manera se transformaba Radio Furatena cuando estos ocurrían?
13. ¿Qué maquinaria era utilizada?, ¿Era adecuada para la época?
14. ¿Qué municipios cubría Radio Furatena hasta el momento en que usted estuvo?
15. ¿Participó usted en algún momento en la expansión de los transmisores? O ¿Recuerdan quienes hacían parte de esta labor?
16. ¿Quiénes eran las emisoras de principal competencia para Radio Furatena y en que se diferenciaban?

Le agradecemos por su colaboración.

Entrevista aplicada por: Vanessa Gonzalez y Vanessa Villamil

ANEXO L
“CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS”
RADIO FURATENA ROCHA E HIJOS S.C & CIA
CUESTIONARIO PARA COLABORADORES
(Nivel Ej: Táctico)

Responsables: Anyi Vanessa González Quiñonez y Leidy Vanessa Villamil Castro.

Fecha: _____

PRESENTACIÓN

Este cuestionario le da a usted, la oportunidad para establecer claramente cómo percibe el entorno en su trabajo referente a la identificación con la empresa y sus políticas. Las preguntas son cerradas y se complementan con una escala que permite determinar el nivel de conocimiento que tiene de los temas relacionados con la empresa y su trabajo, esta escala está definida de 1 a 5 siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto.

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Este cuestionario permitirá determinar el nivel de conocimiento de los empleados sobre las políticas de la empresa y que injerencia tiene en su labor diaria.

Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

Objetivo: Identificar las prácticas administrativas y su relación con las políticas empresariales.

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. La Parte I se refiere a preguntas sobre información general; su edad, descripción del servicio y departamento.

2. La Parte II se relaciona con su reacción a un número de prácticas y políticas presentes. Marque su respuesta tan sólo con una (X); si tiene alguna observación realícela en la respectiva casilla.

PRIMERA PARTE: IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR Y CARGO

Género: _____ Edad: ____ Cargo: _____ Turno de trabajo: _____

Tiempo de desempeño (años): ____ Dependencia para la cual labora: _____

Formación académica:

Funciones o tareas:

SEGUNDA PARTE IDENTIDAD CORPORATIVA

#	TEMA	SI	NO	Observaciones
1	¿Conoce usted la junta de socios? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
2	¿Conoce la junta directiva? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
3	¿Sabe que persona Dirige la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
4	¿Se le ha dado a conocer la estructura administrativa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
5	¿Identifica las políticas de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
6	¿Conoce las normas y estándares de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
7	¿Conoce la historia de la empresa?			

	Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
7	¿Conoce la misión de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
8	¿Conoce la visión de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
9	¿Identifica los Objetivos de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
10	¿Ha leído el reglamento interno de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
11	¿Conoce el conducto regular? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
12	¿Se le dio a conocer el manual de procesos? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
13	¿Conoce los procesos de auditoria y seguimiento? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
14	¿Identifica los planes de mejora? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
15	¿Sabe cuáles son los indicadores de gestión? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			
16	¿Conoce cuáles son las metas de la empresa? Nivel: <input type="checkbox"/> 1 - <input type="checkbox"/> 2 - <input type="checkbox"/> 3 - <input type="checkbox"/> 4 - <input type="checkbox"/> 5			

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS (Cargo del entrevistado)

#	TEMAS	SI	NO	Observaciones
1	¿Le fue descrito su lugar de trabajo por medio de documento?			
2	¿Fue realizada la inducción cuando inicio en el cargo?			
3	¿Conoce el reglamento interno de su área de trabajo?			
4	¿Está estipulado un horario de trabajo?			
5	¿Conoce cuáles son los objetivos de su área? (Diarios, Semanales, Mensuales, Anuales)			

6	¿Conoce las metas de su área de trabajo y como alcanzarlas?			
7	¿Se le dio a conocer el tipo de contrato para la labor que realiza?			
8	¿Sabe cómo se le realiza la supervisión de sus actividades y tareas designadas?			
9	¿Identifica a su jefe inmediato y la cadena de mando en su área?			
10	¿Existe un plan de incentivos y beneficios para su área?			
11	¿Hay establecido un procedimiento para la resolución de conflictos en su área?			
12	¿Fue estipulado un plan de mejora en su cargo o área dentro de la empresa?			
13	¿Existe una persona encargada dentro de la empresa que realice el seguimiento y control de las metas, objetivos, políticas de la empresa?			
14	¿Se realizan reuniones de la administración con el personal?			
15	¿La empresa planifica actividades en función a las tendencias futuras?			
16	Considera que la empresa ¿está en condiciones de prestar servicios con tecnología de punta?			

APLICADO A:

NOMBRE	CARGO
Herminson Alfonso Delgadillo Garcia	Secretario general
Cosme Muñoz Cristancho	Locutor y periodista
Rafael Antonio Mestizo Beltran	Locutor
Gregorio Alfonso Moya Castañeda	Locutor y periodista
Hector Daniel Castiblanco Corredor	Locutor
Luis Antonio Casas Roza	Trasmisorista

Anexo M

“TEST DE BUENAS PRÁCTICAS (CUESTIONARIO GUÍA)

I. INFORMACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa de Familia:			
¿Cuántos años lleva de creada la empresa?:		Tipo de empresa:	
Sector Económico:		No. Empleados:	Actividad:
Teléfono:	Dirección:		Correo electrónico (e-mail):
Nombre del encuestado:			Cargo:

II. INSTRUCTIVO

El presente cuestionario corresponde a un estudio sobre las buenas prácticas de las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá.

Responda el siguiente cuestionario utilizando la escala de evaluación propuesta en la metodología. Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. Por favor marque **con una equis (X)** el grado en que de acuerdo con su opinión se realizan las prácticas empresariales. Las alternativas de respuesta son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

1 Dimensión: Asamblea de Familia y/o consejo de familia

		1	2	3	4	5
	El Consejo de familia y/o Asamblea general es importante...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	Para definir la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					

2	Para diseñar y actualizar el plan estratégico de la empresa teniendo en cuenta la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar					
3	Para el fortalecimiento de los valores que han hecho fuerte la cultura de la empresa familiar					
4	Para la preservación de los bienes y valores de la empresa familiar					
5	Para ejercer el seguimiento y control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar					
6	Para servir de canal de comunicación que informe a los miembros de la familia sobre la marcha de la empresa					
7	Para facilitar el crecimiento y la evolución de empresa familiar					
8	Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de los miembros de la familia					
9	Para la evaluación de desempeño de los miembros de la familia en la gestión de la empresa familiar					
10	Para estimular a las nuevas generaciones a participar en la empresa familiar					
11	Para coordinar la planificación de la sucesión en la empresa familiar					
12	Para la discusión, elaboración y aplicación del protocolo familiar					
13	Para controlar los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio					
14	Para establecer el perfil profesional e idoneidad que deberá tener el sucesor					
15	Para evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a la sucesión					

2 Dimensión: Entorno Familiar

		1	2	3	4	5
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno familiar ...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la familia antes de tomar una decisión que afecte a la empresa familiar, se contemplan las diferentes alternativas posibles					
2	Las decisiones de la familia que afectan a la empresa se toman por consenso entre sus integrantes					
3	En la familia están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa					
4	En la familia existen normas que regulan la relación empresa – familia					
5	La familia se reúne formalmente para discutir los temas relacionados con la empresa					
6	La familia fomenta que los miembros de las nuevas generaciones trabajen conjuntamente con las actuales generaciones					
7	La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones					
8	En la familia existe claridad del perfil profesional que deberá tener el sucesor de la empresa					
9	En la familia se fomenta la participación de los miembros de las nuevas generaciones en los órganos de gobierno de la empresa					
10	En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa					

3 Dimensión: Características del entorno socioeconómico

		1	2	3	4	5
	Las prácticas empresariales se caracterizan por:	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa, los cambios en las políticas de la dirección comprometen su desarrollo económico					
2	En la empresa, la competencia es una motivación continua para su desarrollo					
3	La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores					
4	La empresa, mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores para darle un valor agregado a sus clientes					
5	La empresa, se preocupa por mantener la calidad de la prestación de servicios y producción o venta de bienes					
6	La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia					
7	La empresa hace uso de nuevas tecnologías					
8	La empresa contempla planes de contingencia en el declive de los ciclos económicos de su actividad					

9	La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras					
10	La empresa cumple con sus responsabilidades, ante las entidades de vigilancia y control					
11	La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios					
12	La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas					
13	La empresa analiza las tendencias del mercado actuales y futuras					
14	La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones					
15	La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social					

4 Dimensión: Entorno organizacional

		1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	Las siguientes características son tenidas en cuenta en el entorno organizacional...					
1	En la empresa, los cambios de dirección afectan las estrategias de la organización					
2	La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales					
3	La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados					
4	El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales					
5	La empresa cuenta con un organigrama claro y es conocido por todos los empleados					
6	La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los empleados (familiares y no familiares).					
7	En la empresa la asignación de puestos se realiza con base en la competencia profesional					
8	La empresa involucrará a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo					
9	En la empresa con frecuencia los empleados familiares y no familiares participan en cursos de capacitación					
10	En la empresa la información fluye en los diferentes niveles					
11	La alta dirección alienta al personal a comunicarse claramente					
12	El personal de la empresa familiar se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia					
13	La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.					
14	Existen barreras de comunicación entre los integrantes de la empresa, generando situaciones frecuentes de conflicto					
15	En la empresa se tiene previsto el plan de carrera					
16	La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)					
17	La empresa promueve un adecuado clima organizacional					
18	La empresa promueve las políticas de confidencialidad y manejo de la información					
19	La empresa promueve el trabajo en equipo					
20	La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa					

5 Dimensión: Plan de sucesión

		1 Nunca	2 Casi nunca	3 Alguna veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	Importancia del plan de sucesión...					
1	La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión					
2	El plan de sucesión es un documento consensuado por la familia					
3	En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro					
4	Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar					
5	Todos los miembros de las nuevas generaciones conocen las reglas por las cuales serán valorados los candidatos a la sucesión					
6	En el plan de sucesión se definen claramente los valores familiares y empresariales que deben mostrar los candidatos					

7	El plan de sucesión se actualiza conforme a las necesidades de la empresa y de la familia					
8	En el plan de sucesión están claras las habilidades, destrezas y conocimientos que se debe tener en cuenta en la elección del posible sucesor					
9	En el plan de sucesión se detalla claramente cómo se producirá la incorporación de las nuevas generaciones a los órganos de gobierno de la empresa					
10	El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones entre los integrantes de la familia y lograr perpetuarse con el paso de los años					

6 Dimensión: Gobierno corporativo

		1	2	3	4	5
	Importancia del gobierno corporativo...	Nunca	Casi nunca	Alguna veces	Casi siempre	Siempre
1	Para la creación de un comité de gobierno corporativo promueva la equidad, responsabilidad y transparencia					
2	La empresa cuenta con un código de ética					
3	Para determinar el trato equitativo de la representación del capital social					
4	Para promover la participación activa de los socios o accionistas en la asamblea general					
5	La empresa da a conocer con claridad, los derechos y obligaciones de los accionistas					
6	Es divulgada la información relevante de manera oportuna al Consejo de familia					
7	La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de familia sin que implique delegación de autoridad					
8	La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores					
9	La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas					
10	La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)					
11	La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidades de control					
12	En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos					
13	La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias, generadas por las relaciones entre accionistas - administradores - familia					
14	La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés					

APLICADO A:

Maria Natividad Ballesteros Ballesteros
 Edna Bibiana Rocha Ballesteros
 Naty Alejandra Rocha Ballesteros
 Camila Andrea Rocha Ballesteros
 Aida Indira Rocha Ballesteros
 Marcela Edith Rocha Ballesteros
 Gestión Contable Integral A&R Ltda.
 Herminson Alfonso Delgadillo Garcia
 Rafael Antonio Mestizo Beltran